



**Centro Universitário de Brasília**  
**Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**THIAGO ROBERTO COSTA PADILHA**

**IMPORTÂNCIA DO CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA E SUA  
UTILIZAÇÃO PARA A GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO DE  
CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Brasília  
2013

**THIAGO ROBERTO COSTA PADILHA**

**IMPORTÂNCIA DO CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA E SUA  
UTILIZAÇÃO PARA A GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO DE  
CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Monografia apresentada ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-  
graduação *Lato Sensu* em Gestão  
Empresarial.

Orientador: Prof. Renato Amador

Brasília  
2013

**THIAGO ROBERTO COSTA PADILHA**

**IMPORTÂNCIA DO CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA E SUA  
UTILIZAÇÃO PARA A GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO DE  
CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário  
de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-  
requisito para a obtenção de Certificado de  
Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato*  
*Sensu* em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Renato Amador

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

---

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

---

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho aos meus pais Carlos Roberto e Edileuza, principais responsáveis por eu ter trilhado este caminho, pela paciência, compreensão e carinho durante todos esses anos de estudo e outras caminhadas, pois sem eles não seria possível mais esta conquista.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador pela dedicação e contribuição no desenvolvimento desta monografia, que sem o seu esforço não seria possível à conclusão desta etapa.

Aos professores, como não poderia deixar de mencionar, pelo incentivo e cooperação no decorrer de suas atividades para com o grupo durante todo o curso.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para que este trabalho conseguisse atingir aos objetivos propostos.

## RESUMO

Esta monografia expõe sobre o fluxo de caixa em uma instituição de ensino superior privada, o contexto histórico e estrutura organizacional, enfatizando a controle financeiro da instituição, baseado em técnicas aplicadas na elaboração do mesmo tendo em vista a contabilização das diversas atividades identificadas de valores de entrada e saída, e também, receita e despesa, onde os dados diários são inseridos no banco de dados e, a partir dessa entrada, são geradas todas as informações necessárias para acompanhamento do fluxo. Baseado na Gestão de caixa demonstrada nessa monografia é possível visualizar as informações financeiras para tomada de decisão que possibilite condições de planejamento das atividades e controles de resultados, seja de relatórios, tabelas e gráficos, o gestor poderá observar através da linha de tempo, a origem e aplicação dos recursos, visualizando onde a instituição precisa melhorar, ou em que momento a instituição precisará recorrer a outras fontes de recursos para evitar uma situação negativa, ou seja, sem disponibilidade imediata para honrar os compromissos assumidos, e em caso de recursos disponíveis, saberá no tempo exato e valor certo para fazer uma aplicação financeira. Foram utilizados como referência o histórico das instituições de ensino em geral e livros específicos do tema, inclusive artigos, teses e monografias, a fim de prover informações mais detalhadas para o desenvolvimento do referencial teórico. A parte específica da Gestão Financeira foi acompanhada na prática entre os meses de janeiro a julho/2010.

**Palavras-chave:** Fluxo de caixa. Gestão Financeira. Instituição de Ensino Superior Privado.

## **ABSTRACT**

This monograph presents the flow of cash in a private institution of higher education, the history and organizational structure, emphasizing the financial control of the institution, based on techniques applied in the preparation of cash flow with a view to accounting for various activities identified incoming and outgoing cash, and also income and expense, where daily data are entered in the database, and from that input, are generated all the necessary information to monitor the flow. Based on Cash management is demonstrated in this monograph can view financial information for decision making that enables planning conditions and controls the activities of results, whether reports, charts and graphs, the manager can see from the timeline, the origin and application of resources, see where the institution needs to improve, or at what time the institution will need to use other sources of funds to prevent your box is negative, ie no availability to honor their commitments, and where resources available, you will know the exact time and right value to make a financial investment. Were used as reference the history of educational books in general and specific subject, including articles, theses and monographs in order to provide more detailed information for the development of the theoretical. The specific part of the Financial Management was accompanied in practice between the months of January to July/2010.

**Key words:** Cash flow. Financial Management. Private Higher Education Institution.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1 – HISTÓRICO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL .....</b>	<b>12</b>
<b>2 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO ENSINO SUPERIOR .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Classificação .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Estrutura .....</b>	<b>21</b>
<b>3 – FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR .....</b>	<b>24</b>
<b>4 – GESTÃO FINANCEIRA DE UMA IES PRIVADA .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Gestão de caixa .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Formação de preço .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3 Planejamento .....</b>	<b>34</b>
<b>4.4 Controle Financeiro por Fluxo de Caixa.....</b>	<b>36</b>
4.4.1 <i>Considerações .....</i>	<i>36</i>
4.4.2 <i>Entradas e Saídas.....</i>	<i>37</i>
4.4.3 <i>Controle de Saldo Disponível.....</i>	<i>39</i>
4.4.4 <i>Análise para Aplicações Financeiras ou Empréstimos.....</i>	<i>40</i>
4.4.5 <i>Realizado x Previsto.....</i>	<i>41</i>
4.4.6 <i>Fluxo Consolidado.....</i>	<i>43</i>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>



## INTRODUÇÃO

A preocupação do homem em contabilizar os registros do comércio vem desde os primórdios de civilização, utilizado para visualizar suas posses e interpretar as demonstrações financeiras e patrimoniais. A contabilidade empírica, praticada pelo homem antigo, já tinha como objeto o Patrimônio, representado pelos rebanhos e outros bens nos seus aspectos quantitativos e quando esses registros passaram a se mensurar em maior quantidade, preocupava-se em obter formas mais práticas de analisar os resultados.

Atualmente, com a crescente globalização dos negócios, na qual a possibilidade da gestão financeira é ampliada a cada momento por meios eletrônicos, torna-se indispensável à elaboração de um fluxo de caixa corretamente eficaz.

Em Finanças, o fluxo de caixa, refere-se ao montante de caixa recebido e gasto por uma empresa durante um período de tempo definido.

Na Contabilidade, uma projeção de fluxo de caixa demonstra todos os pagamentos e recebimentos esperados em um determinado período de tempo. O controlador de fluxo de caixa de uma Instituição de Ensino Superior Privado necessita de uma visão geral sobre todas as funções da empresa, como: pagamentos, recebimentos, compras, salários e outros, por que é necessário prever o que se poderá gastar no futuro dependendo do que se consome hoje.

O Fluxo de caixa é um instrumento gerencial que controla e informa todas as movimentações financeiras, entradas e saídas de valores monetários, de um dado período – pode ser diário, semanal, mensal, etc, composto dos dados obtidos dos controles de contas a pagar, contas a receber, de vendas, de despesas, de saldos de aplicações, e todos os demais que representem as movimentações de recursos financeiros disponíveis da organização.

O trabalho está dividido em três partes. A primeira sobre o histórico das instituições de ensino e seus conceitos. A segunda aborda a estrutura organizacional e suas características. Na terceira parte é apresentando a gestão financeira na prática, verificando como esse controle é capaz de gerar informações financeiras automatizadas para acompanhamento do fluxo de caixa.

## **Tema**

Fluxo de Caixa.

## **Delimitação do tema**

Importância do controle de fluxo de caixa e sua utilização para a gestão financeira: Um estudo de caso de uma instituição de ensino superior.

## **Justificativa**

A escolha deste tema se deu em virtude da minha experiência da gestão financeira de uma instituição de ensino superior privada e ao fato do mesmo estar ligado com minha área de atuação.

## **Objetivos**

### *Objetivo geral*

Apresentar as bases conceituais possibilitando o controle financeiro de uma Instituição de Ensino Superior evidenciando esse instrumento na tomada de decisões.

### *Objetivos específicos*

Utilizar um sistema gerador de informações que possibilite condições de planejamento das atividades e controles de resultados.

Empregar utilmente o resultado dos relatórios gerados em relação ao controle do planejamento financeiro, evidenciando informações confiáveis, permitindo assim, uma análise mais segura da situação financeira da IES.

Proporcionar ao capital que não está sendo utilizado uma forma de investimento que o proteja da inflação e beneficie rendimentos, que estejam disponíveis no momento certo para atendimento das necessidades da IES.

## **Problematização**

O faturamento presente será suficiente para cobrir os desembolsos futuros já identificados?

Podemos antecipar a necessidade ou não de obter um empréstimo de capital de giro ou conta garantida?

Como podemos antecipar as decisões sobre como lidar com sobras ou faltas de caixa?

### **Metodologia**

A metodologia a ser utilizada foi a pesquisa documental e a obtenção de dados entre os meses de janeiro a julho/2010 para demonstrar o efeito na prática do controle financeiro de uma IES acerca do assunto abordado, que permita que se tome conhecimento de material relevante, tomando-se por base as estratégias adotadas do estudo de caso no que se refere à gestão de caixa, de modo que se possa delinear uma nova abordagem sobre o mesmo, chegando a conclusões que possam servir de embasamento para pesquisas futuras.

## 1 – HISTÓRICO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Com relação às suas origens e características, o desenvolvimento do sistema de educação superior, no Brasil, pode ser considerado um caso atípico no contexto latino-americano. Desde o século XVI, os espanhóis fundaram universidades em suas possessões na América, as quais eram instituições religiosas, que recebiam a autorização do Sumo Pontífice, através de Bula Papal. O Brasil Colônia, por sua vez, não criou instituições de ensino superior em seu território até início do século XIX, ou seja, quase três séculos mais tarde (OLIVEN, 1989 apud SOARES, 2002, p.24).

Quando D. João VI chegou ao Brasil, uma de suas primeiras providências foi lançar bases para a edificação do Ensino Superior no país. Antes disso, a fundação de faculdades na América Portuguesa era proibida por Alvará Régio. Se em outras áreas coloniais da América as universidades surgiram ainda no século XVI, aqui, durante muito tempo, os filhos da elite colonial precisavam ir para a Europa para completarem seus estudos (ALVES; PASCUETO, 2008, p.1).

De acordo com Conselho e Bessa (2011, p.5):

A existência dessas instituições educacionais representava o atendimento à necessidade de uma educação superior laica, que até então não havia no Brasil. Essa nova realidade concatenou uma ruptura parcial da tradição de buscar uma formação superior na Europa como era de costume. No entanto, continuou prevalecendo a influência francesa, tanto que os colégios do Império possuíam uma estrutura de Liceus franceses, além de usufruírem status e prestígio semelhante ao das escolas superiores.

Figueiredo (2005, p.1), diz que “no período colonial, existiam no Brasil apenas cursos superiores de Filosofia e Teologia oferecidos pelos Jesuítas”, e segundo Oliven (1989 apud SOARES, 2002, p.24), “os jesuítas dedicavam-se desde a cristianização dos indígenas organizados em aldeamentos, até a formação do clero, em seminários teológicos e a educação dos filhos da classe dominante nos colégios reais”, pois Portugal impedia o desenvolvimento do ensino superior nas suas colônias, temendo que os estudos pudessem contribuir com os movimentos de independência, da mesma forma que para Alves e Pascueto (2008, p.1), “a proibição intentava impedir que se desenvolvesse na colônia uma elite capaz de desenvolver um pensamento destoante do pensamento metropolitano”.

Nessa mesma lógica Oliven (1989 apud SOARES, 2002, p.24), diz que:

Essa universidade, confiada à Ordem Jesuítica, no século XVI, tinha, como uma de suas missões, a unificação cultural do Império português. Dentro do espírito da Contra-Reforma, ela acolhia os filhos da elite portuguesa que nasciam nas colônias, visando a desenvolver uma homogeneidade cultural avessa a questionamentos à fé Católica e à superioridade da Metrópole em relação à Colônia.

Colossi, Consentino e Queiroz (2011, p.51) mostram que com a chegada da Família Real Portuguesa em 1808, fugindo das forças napoleônicas, “foi a razão inicial para a criação das primeiras escolas superiores brasileiras, devido principalmente a pressões exercidas pelas elites da sociedade de forma geral”. Então o ensino superior passou a existir em instituições formais, inicialmente oferecendo cursos de engenharia (academia militar), medicina (cátedras de cirurgia e anatomia) e belas artes, gratuitos e financiados com o “Quinto da Coroa”, imposto cobrado sobre os produtos exportados do Reino e das colônias (FIGUEIREDO, 2005, p.1).

Com a transferência da metrópole portuguesa para o Rio de Janeiro, Alves e Pascueto (2008, p.1) alegam que “tornou-se necessário implementar condições mínimas de infra-estrutura para um contingente de, aproximadamente, 15 mil pessoas que chegaram com a corte”, e cita ainda o relato da professora Francisca Nogueira: “Entre as medidas imediatas para o desenvolvimento do Brasil, que se torna Reino Unido de Portugal e Algarves, D. João VI cria a Faculdade de Medicina da Bahia em fevereiro de 1808, durante sua rápida passagem pela região, e em novembro do mesmo ano funda a Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro, logo após a sua chegada”, explica.

Da década de 1930 até a proclamação da república, Oliven (1989 apud SOARES, 2002, p.26) lista alguns acontecimentos:

A primeira universidade brasileira foi criada em 1920, data próxima das comemorações do Centenário da Independência (1922). Resultado do Decreto nº 14.343, a Universidade do Rio de Janeiro reunia, administrativamente, Faculdades profissionais pré-existentes sem, contudo, oferecer uma alternativa diversa do sistema;

O presidente Getúlio Vargas (1930-45), criou o Ministério de Educação e Saúde. Em 1931, com Francisco Campos, seu primeiro titular, foi aprovado o Estatuto das Universidades Brasileiras, que vigorou até 1961: a universidade poderia ser oficial, ou seja, pública (federal, estadual ou municipal) ou livre, isto é, particular; deveria, também, incluir três dos seguintes cursos: Direito, Medicina,

Engenharia, Educação, Ciências e Letras. Essas faculdades seriam ligadas, por meio de uma reitoria, por vínculos administrativos, mantendo, no entanto, a sua autonomia jurídica;

A partir da década de 40, com a expansão da rede de ensino de nível médio e a maior aceitação da participação da mulher no mercado de trabalho, principalmente no magistério, novos cursos pertencentes às Faculdades de Filosofia passaram a ser freqüentados pelas moças que ingressavam na universidade e aspiravam dedicar-se ao magistério de nível médio. Essas Faculdades disseminaram-se pelo país, sendo que, a maioria delas, não passava de um aglomerado de escolas, nas quais cada curso preparava um tipo específico de professor: de história, de matemática, de química etc. A escassez de recursos materiais e humanos limitou esses cursos às atividades de ensino sem qualquer comprometimento com a pesquisa;

Com a proclamação da República, as discussões sobre a Educação, especificamente sobre as universidades, surgem com mais força, Figueiredo (2005, p.1) comenta que “os deputados constituintes queriam criar essas instituições em Minas Gerais, Pernambuco, Bahia, São Paulo e Rio de Janeiro, mas esbarraram-se, desde então, com problemas de ordem financeira, devido a maior parte da receita ser destinada ao pagamento de dívidas”, pois Silva (2008, p.1) diz também que à iniciativa privada e a expansão do ensino superior “somente aconteceram muito tempo depois com a Constituição da República de 1891 que descentralizou a oferta de ensino superior, permitindo que os governos estaduais e a iniciativa privada criassem seus próprios estabelecimentos”. Oliven (1989 apud SOARES, 2002, p.31) complementa que “durante a Nova República, foram criadas 22 universidades federais, constituindo-se o sistema de universidades públicas federais. Cada unidade da federação passou a contar em suas respectivas capitais, com uma universidade pública federal”.

A evolução das instituições de ensino superior brasileiro começa a ganhar força a partir dos anos 60, tendo alcance no âmbito nacional, fazendo com que fosse possível democratizar o acesso e popularizar o ensino superior, assim como explica Silva (2008, p.1), que no ano de 1933 “as primeiras estatísticas sobre a educação contavam com 64,4% de instituições na iniciativa privada, sendo que tal fato praticamente não se alterou até meados de 1960. A demanda não absorvida pelo estado abriu espaço à iniciativa privada”.

Mas nesse período, com a transferência da capital, do Rio de Janeiro para Brasília, Oliven (1989 apud SOARES, 2002, p.32), esclarece que “foi criada, em 1961, a Universidade de Brasília, cujos principais objetivos eram o desenvolvimento de uma cultura e de uma tecnologia nacionais ligadas ao projeto desenvolvimentista”, e de acordo com Figueiredo (2005, p.1), “isso aconteceu para que fosse possível a progressão no sistema educacional, sendo tais medidas ampliadas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1961”, pois o número de trabalhadores aumentava consideravelmente, porém o número de trabalhadores qualificados era muito pequeno.

E nesse mesmo caminho é possível verificar o crescimento de outros setores da sociedade, que no entendimento de Trigueiro (2000, p.15) “atinge a economia, a política e o desenvolvimento científico-tecnológico, com muitos impactos nas empresas, em organizações não-governamentais, no Estado e em todo o conjunto de situações do cotidiano dos indivíduos,” e alega Silva (2008, p.1) que “de 1960 ate os dias atuais - o ensino superior brasileiro contou com significativas mudanças tanto no funcionamento quanto em sua configuração”. Da mesma forma que, Hawertood (1999 apud COLOSSI; CONSENTINO; QUEIROZ, 2011, p.52), “designa como oportunista a fase de expansão do ensino superior das décadas de 60 a 90, incentivada pela crescente demanda e pelas facilidades propiciadas pelo governo nos projetos de investimento em ensino superior, em que este ingressa no campo da comercialização”.

Para montar uma linha de tempo da evolução do Ensino Superior, Laus e Morosini (2005 apud STALLIVIERI, Universidade de Caxias do Sul, p.4), explica que num primeiro momento, as universidades tinham a orientação de dar uma maior ênfase ao ensino do que à investigação. Instituições extremamente elitistas, com forte orientação profissional:

No período de trinta anos, compreendido entre 1930 (revolução industrial) e 1964 (governo militar assume o poder), foram criadas mais de 20 universidades federais no Brasil. O surgimento das universidades públicas, como a Universidade de São Paulo, em 1934, com a contratação de grande número de professores europeus, marcaram a forte expansão do sistema público federal de educação superior. Nesse mesmo período, surgem algumas universidades religiosas (católicas e presbiterianas).

Em 1968, inicia uma terceira fase da educação superior brasileira com o movimento da reforma universitária, que tinham como base a

eficiência administrativa, estrutura departamental e a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão como mote das instituições de Ensino Superior.

O contexto da época, na década de 70, impulsionou o desenvolvimento de cursos de pós-graduação no Brasil e a possibilidade de realização de cursos de pós-graduação no exterior, com vistas à capacitação avançada do corpo docente brasileiro.

A partir dos anos 90, inicia uma quarta fase com a Constituição de 1988 e com a homologação de leis que passaram a regular a educação superior. Havia a necessidade de flexibilização do sistema, redução do papel exercido pelo governo, ampliação do sistema e melhoria nos processos de avaliação com vistas à elevação da qualidade.

Nesse cenário de mudanças, o conhecimento torna parte essencial da formação do indivíduo, e novas formas de relação passam a surgir nessa nova realidade, trazendo novos problemas e necessidades de reflexão, é onde entra o interesse comercial para garantir resultados satisfatórios, e para isso é necessário intensificar o desenvolvimento científico-tecnológico, é o que explica Trigueiro (2000, p.15).

Para Bicalho (2004 apud CONSELHO; BESSA, 2011, p.2), “diferentemente do que ocorreu em outros níveis de ensino, a expansão do ensino superior, por meio da iniciativa privada, pode ser considerada um fator de democratização, à medida que amplia o acesso”. Entretanto, autores como Picanço (2003 apud CONSELHO; BESSA, 2011, p.2), afirmam que o crescimento das IES particulares no Brasil não pode ser considerado um sintoma de democratização do acesso, mas uma mercantilização do ensino, caracterizada como não democrática e perversa, pois ofereceu aos alunos de baixa renda uma educação de baixo nível e altas mensalidades.

Por um lado a sociedade necessita de aprimoramento pessoal, para aumentar suas chances de sucesso, passando assim a desenvolver e ampliar de novos serviços, e como o ambiente só tende a ficar mais competitivo, antigas percepções de permanência de emprego são deixadas para trás, mas para alcançar esse resultado, as IES são o ponto principal desse desafio. No modo de ver de Trigueiro (2000, p.17), seja para preparar novos profissionais para este cenário, seja para desenvolver importantes conhecimentos científicos e tecnológicos, e para responder a novas demandas sociais por qualidade bem como a um conjunto



grande de problemas e preocupações que passam a fazer parte do cotidiano das sociedades – o papel das IES é consideravelmente destacado.

Não obstante, a quantidade de ofertas no ensino superior não reflete, necessariamente, qualidade. Observa-se que os formandos deixam suas cadeiras e partem rumo à vida profissional, carentes de o verdadeiro saber. Tal fato se deve ao distanciamento entre o conteúdo das disciplinas - constante nos currículos - e a velocidade das transformações nos variados campos do conhecimento científico e tecnológico. O ingresso ao mercado de trabalho torna -se extremamente penoso à medida que o profissional carece de uma boa formação universitária, afirma Silva (2008, p.1).

Paldês (1998 apud COLOSSI; CONSENTINO; QUEIROZ, 2011, p.55), entende que “uma das finalidades do ensino superior é constituir-se na etapa final da formação cultural e profissional do cidadão, endereçando-o para as funções de investigação científica, produção e difusão do conhecimento”. E segundo Trigueiro (2000, p.17), esse papel das IES são:

AS IES são instadas a mudar processos, rotinas, currículos e a sua própria forma tradicional de inserção e relacionamento com a sociedade. Tudo isso acontece no momento em que se verifica a ampliação de novos cursos, vagas e estratégias de competição entre estas instituições, redirecionando antigas formas de disputa e envolvendo não só o setor público/estatal como também o setor privado.

E como essa prática é dirigida pelas instituições públicas, fica difícil o aparecimento de formas mais criativas de ensino, pois todo o ensino fica equiparado e minimizado, e Trigueiro (2000, p.19) explica que “isso implica sérios problemas para o grupo das particulares, como aqueles decorrentes da necessidade de se adaptarem a modelo único, havendo a conseqüente diminuição das possibilidades de atuação mais dinâmica e a perda de novas oportunidades”. Para descrever esse problema, Woods Jr (2000 apud COLOSSI; CONSENTINO; QUEIROZ, 2011, p.55) explica:

A estrutura de ensino e a formação profissional nacional são geralmente precárias, não tendo condições de acompanhar as exigências de mudanças ocorridas no mercado de trabalho. Isto se considerados o distanciamento entre o conteúdo das disciplinas, constante nos currículos, e a velocidade das transformações nos vários campos do conhecimento científico e tecnológico, característica da atualidade.

Mas nos dias atuais, a interatividade e a internet fazem parte do aprendizado dos usuários, como menciona Colossi, Consentino e Queiroz (2011, p.56), “que neste ambiente de constante mudança e aperfeiçoamento, a Universidade deve contar com o apoio maciço de técnicas de comunicação, tais como videoconferência, Internet e programas correlatos. como correio eletrônico e chats”. E também é como pensa Mcmanus (1995 apud COLOSSI; CONSENTINO; QUEIROZ, 2011, p.56), dizendo que “a internet combina as vantagens dos demais tipos; por exemplo, apresenta recursos de som e vídeo melhor que qualquer livro, é mais interativa que qualquer videocassete e, finalmente, pode reunir, com baixo custo, pessoas dispersas geograficamente”.

## 2 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO ENSINO SUPERIOR

### 2.1 Classificação

Em relação a organização acadêmica, o Decreto 3.860/01, dispõe, dentre outras coisas, sobre a organização do ensino superior, e no seu art. 7º, classifica as instituições de ensino superior do Sistema Federal de ensino em: I – universidades; II – centros universitários; e III – faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores (Decreto n. 3.860 de 9 de julho de 2001).

Sobre as características de cada ensino, no art. 8, do Decreto n. 3.860 de 9 de julho de 2001 descreve que “ as universidades caracterizam-se pela oferta regular de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão”, e ainda:

Os centros universitários são instituições de ensino superior pluricurriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho de seus cursos nas avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação, pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar (art. 11);

Faculdades integradas são instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado (art. 12).

No nível das instituições, isto é, no plano vertical, além das já existentes, foram criados mais dois novos tipos: a universidade especializada e os centros universitários. No plano horizontal, criaram-se novos tipos de cursos e programas, tais como os cursos seqüenciais (no nível da graduação), os mestrados profissionais (no nível da pós-graduação) e a regulamentação da educação à distância (NEVES, 2001 apud SOARES, 2002, p.43), conforme figura abaixo:



Figura 01 – Educação superior: organização acadêmica  
Fonte: Soares (2002, p.43)

Os Centros de Educação Tecnológica e os Centros Federais de Educação Tecnológica são instituições especializadas de educação profissional pós-secundária, públicas ou privadas, com a finalidade de qualificar profissionais, nos vários níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia, bem como realizar atividades de Pesquisa & Desenvolvimento, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, oferecendo mecanismos para a educação continuada (Decreto nº 2.406/97, art. 2º).

Sobre as Faculdades Integradas, Stallivieri (2006, p.15) define que:

As faculdades integradas e as faculdades são instituições multicurriculares organizadas para atuar de uma maneira comum e sob um regime unificado em um só plano de estudos diretamente sob o controle de uma administração central. Já os institutos de educação superior são instituições voltadas para a formação de professores. As faculdades integradas, faculdades isoladas, escolas superiores e institutos superiores não gozam de autonomia e devem solicitar autorização ao poder público, ao Ministério de Educação, para a abertura de um a um de seus novos cursos.

Neves (2001 apud SOARES, 2002, p.47), define os outros tipos de instituições não universitárias:

Os Institutos Superiores de Educação visam à formação inicial, continuada e complementar para o magistério da educação básica, podendo oferecer os seguintes cursos e programas: curso Normal Superior para licenciatura de profissionais para a educação infantil e séries iniciais do ensino fundamental; curso de licenciatura para a formação de docentes dos anos finais do ensino fundamental e do ensino;

Os estabelecimentos isolados ou faculdades isoladas são instituições que, em geral, desenvolvem um ou mais cursos com estatutos próprios e distintos para cada um deles.

A LDBN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, sob a Lei nº 9.394/96, citada por Stallivieri (2006, p.14), fala que “as universidades São instituições pluridisciplinares de formação de quadros profissionais de nível superior, de pesquisa investigação, extensão, domínio e cultivo do saber humano”, devendo possuir:

I. produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático dos temas e problemas relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto das necessidades de nível regional e nacional; II. um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado e doutorado; III. um terço do corpo docente em regime de tempo integral. A universidade tem autonomia didática

e científica, bem como autonomia administrativa e de gerenciamento de recursos financeiros e do patrimônio institucional.

Sobre os centros universitários, Stallivieri (2006, p.15) define que:

São instituições multicurriculares que oferecem educação de excelência e têm autonomia em seus cursos e programas de educação superior. Eles têm autonomia semelhante à das universidades, no sentido de estar dispensados de solicitar autorização para abertura de novos cursos, no entanto não são obrigados a efetivar a realização de pesquisas;

Deverão comprovar elevada qualidade no ensino, o que deve incluir não só uma infra-estrutura adequada, mas titulação acadêmica do corpo docente ou relevante experiência profissional na respectiva área. Deverão comprovar, também, a inserção e as práticas investigativas na própria atividade didática, de forma a estimular a capacidade de resolver problemas e o estudo autônomo por parte dos estudantes, assim como o constante aperfeiçoamento e atualização do corpo docente;

Estágios supervisionados, prestação de serviços à comunidade, levantamento bibliográfico e elaboração autônoma ou em grupos de trabalhos teóricos ou descritivos sobre temas específicos, com orientação docente, são todas práticas necessárias a um ensino de alta qualidade.

## 2.2 Estrutura

As Instituições de Ensino Superior no Brasil são disciplinadas pela LDBN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, sob a Lei nº 9.394/96, que definem, dentre outras coisas, os níveis e modalidades de educação e ensino, e compõem os níveis escolares em: I - Educação Básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio; II - educação superior. (art.21, Lei nº 9.394/96).

No art. 44 (Lei nº 9.394/96), fala que a educação superior abrangerá os seguintes cursos e programas:

I - cursos seqüenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino;

II - de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo;

III - de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros,

abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino;

IV - de extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino.

Além dos princípios gerais estabelecidos pela Constituição, ficaram estabelecidos os níveis escolares e as modalidades de educação e ensino, bem como suas respectivas finalidades, conforme o ilustrado na figura abaixo:

Estrutura do Sistema Educativo Brasileiro

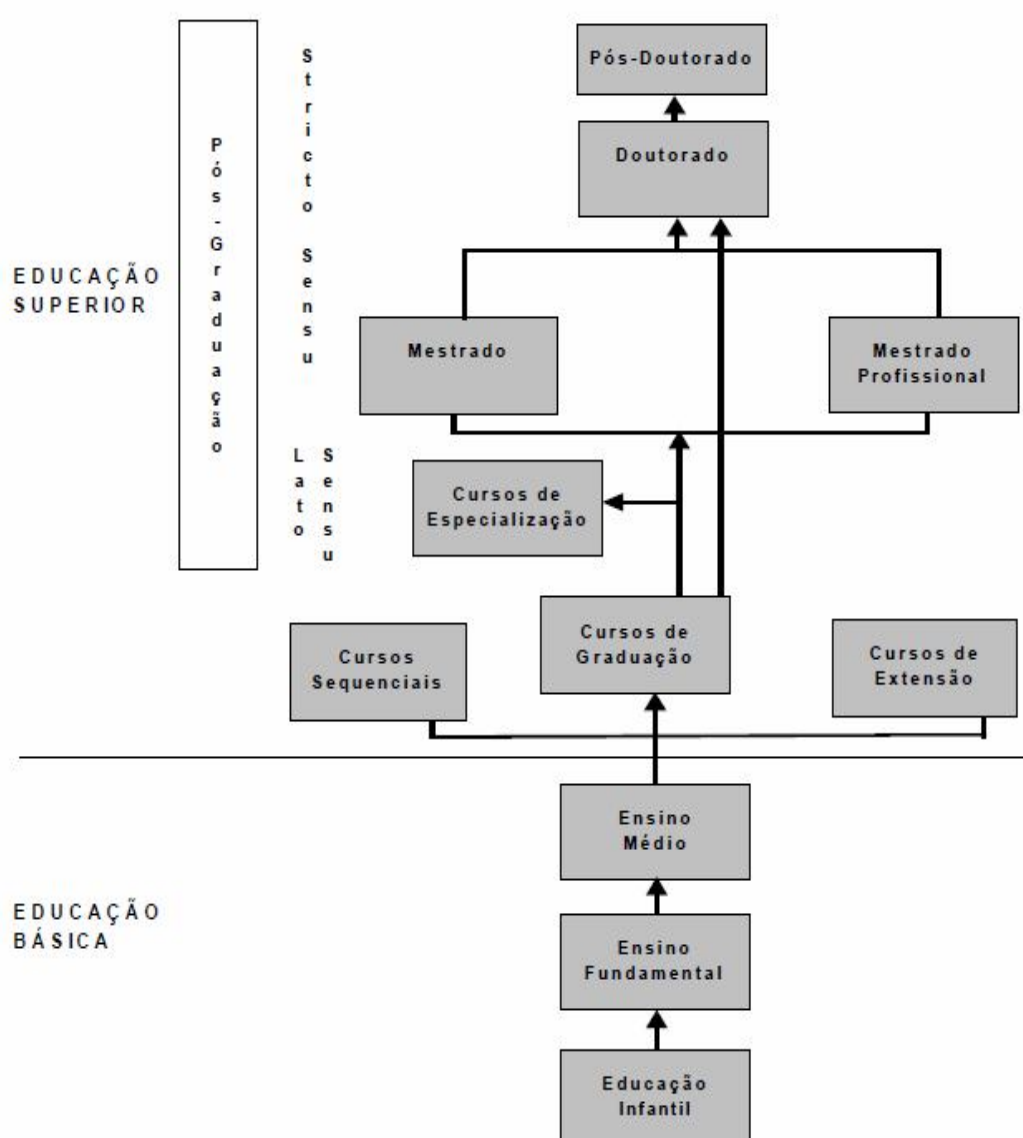


Figura 02 – Estrutura do Sistema Educativo Brasileiro  
Fonte: Soares (2002, p.40)

Neves (2001 apud SOARES, 2002, p. 41), complementa ainda que:

Os níveis escolares dividem-se em: Educação Básica – cuja finalidade é desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores. É composta pela educação infantil, ensino fundamental ensino médio; e Educação Superior – ministrada em instituições de ensino superior (públicas ou privadas), com variados graus de abrangência ou especialização, abertas a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e aprovados em respectivo processo seletivo. As modalidades de educação e ensino complementam o processo de educação formal por meio de: Educação de jovens e adultos, Educação profissional, Educação especial, Ensino presencial, Ensino semipresencial, Educação a distância e Educação continuada.

### 3 – FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

De acordo com a Constituição Federal de 1988, art. 206, em seu inc. IV, “um dos princípios do ensino público é que deverá ser gratuito em estabelecimentos oficiais”, assim a CF também diz que.

Os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil (Art. 210, § 2º);

Os Estados e o Distrito Federal atuarão prioritariamente no ensino fundamental e médio (Art. 210, § 3º);

A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino (Art. 212).

Stallivieri (2006, p.196) explica também que “outros recursos provenientes de contribuições sociais e do salário educação (2,5% da folha salarial das empresas) são destinados ao ensino fundamental”.

A CF em seu art. 213 esclarece que “os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas, definidas em lei”, e que para receber os recursos deverão seguir os requisitos abaixo:

Comprovem finalidade não-lucrativa e apliquem seus excedentes financeiros em educação (art. 213, inc. I);

Assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades (art. 213, inc. II).

As instituições públicas federais colocadas nessa categoria utilizam recursos públicos para a sua manutenção, ou seja, o governo federal é o seu principal mantenedor, já que nelas o ensino é gratuito e somente cerca de 3,5% do orçamento global é constituído por recursos diretamente por elas arrecadados, é o que afirma Schwartzmsan (2006 apud STALLIVIERI, 2006, p.6).

Sobre os recursos do sistema de Ensino Superior Privado, Stallivieri (2006, p.7) diz que:

As fontes de financiamento provêm do pagamento das mensalidades por parte dos próprios alunos, tanto para os cursos de graduação



como para os cursos de pós-graduação. Isso significa que, aproximadamente, 95 a 100% dos recursos são captados.

O que distingue o sistema de instituições confessionais, comunitárias e filantrópicas são as isenções fiscais que usufruem, por se caracterizarem como instituições sem fins lucrativos. Isso significa que os resultados positivos de suas atividades devem ser reinvestidos nelas mesmas, não podendo haver distribuição de lucros.

De acordo com os estudos de Schwartzmsan (2006 apud STALLIVIERI, 2006, p.8) dois são os principais tipos de isenção fiscal:

Do imposto de renda, para instituições educacionais sem fins lucrativos, e das contribuições para fins de seguridade social, para as instituições consideradas beneficentes (as chamadas filantrópicas), de utilidade pública e que apliquem integralmente os resultados operacionais na manutenção e desenvolvimento dos objetivos institucionais. A beneficência se caracteriza pela concessão de desconto de 50 a 100% do valor da mensalidade a alunos considerados carentes, bem como outras gratuidades especialmente na área de extensão.

Atualmente existem vários programas públicos de financiamento para o ensino superior privado, seja de graduação ou pós-graduação, nas esferas federais, estaduais e municipais: por meio de empréstimo, como o Programa de Financiamento Estudantil – FIES; contra partida, como convênios com a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social e Transferência de Renda do Distrito Federal – SEDEST; concessão de bolsas de estudos, como as bolsas da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, e as próprias instituições bancárias com seus programas de financiamento universitário.

Ainda podemos encontrar outros tipos de financiamentos e projetos institucionais geridas pela própria instituição de ensino, como convênios entre órgãos públicos e empresas privadas, intermédio para financiamento dos estudos do aluno com estabelecimento bancário, programas de estágio e monitoria, e vários tipos de bolsas de estudos.

No entendimento de Schwartzmsan (2006 apud SOARES, 2000, p.201), esses programas de crédito educativo “constitui-se hoje num mecanismo potencialmente fundamental para a sobrevivência de parte significativa do setor privado”, diz ainda que as tendências para o setor privado tendem a se agravar no futuro: “não preenchimento das vagas oferecidas para ingresso, elevados índices de

evasão ao longo do curso, crescente inadimplência dos alunos e participação cada vez maior de estudantes oriundos de classes de renda mais baixas”. E para uma instituição sobreviver, é necessário controlar todos esse índices.

Entre os vários tipos de programas de financiamento, os principais são o ProUni, FIES, SISU, CAPES e CNPq, e no Distrito Federal ainda existe o Programa Bolsa Universitária, conforme descrição abaixo:

**PróUni** - Segundo o MEC, O Programa Universidade para Todos (ProUni) foi criado em 2004, pela Lei nº 11.096/2005, e tem como finalidade a concessão de bolsas de estudos integrais e parciais a estudantes de cursos de graduação e de cursos sequenciais de formação específica, em instituições privadas de educação superior. As instituições que aderem ao programa recebem isenção de tributos.

**FIES** - O Fies é operacionalizado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE. Todas as operações de adesão das instituições de ensino, bem como de inscrição dos estudantes são realizadas pela internet, o que traz comodidade e facilidade para os participantes, assim como garante a confiabilidade de todo o processo.

A Lei nº 10.260, de 12 de julho de 2001, como “de natureza contábil, destinado à concessão de financiamento a estudantes regularmente matriculados em cursos superiores não gratuitos e com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo Ministério da Educação, de acordo com regulamentação própria” e definiu as formas do financiamento, conforme abaixo:

VI - risco: as instituições de ensino participarão do risco do financiamento, na condição de devedores solidários, nos seguintes limites percentuais: (Redação dada pela Lei nº 12.202, de 2010); b) 30% (trinta por cento) para as instituições de ensino inadimplentes com as obrigações tributárias federais (Incluída dada pela Lei nº 11.552, de 2007);

c) 15% (quinze por cento) para as instituições de ensino adimplentes com as obrigações tributárias federais; (Incluída dada pela Lei nº 11.552, de 2007);

Art. 7º Fica a União autorizada a emitir títulos da dívida pública em favor do FIES;

§ 3º Os recursos em moeda corrente entregues pelo FIES em contrapartida à colocação direta dos certificados serão utilizados exclusivamente para abatimento da dívida pública de responsabilidade do Tesouro Nacional.

Andrés (2008, p.12) esclarece que o FIES “opera por meio de empréstimo recambiável e negociado caso a caso com a instituição financeira que o oferece”. Ainda segundo Andrés, “o programa tem registrado participação crescente das Instituições de Ensino Superior – IES e dos estudantes do país; ao fornecer aos universitários selecionados recursos suficientes para arcar com custos de sua educação e concluir seu curso”, sobre o modo de repasse do recurso as instituições, Andrés diz que “o FIES também apóia as instituições de ensino superior, que passam a ter garantido o recebimento da parcela financiada pelo Programa”.

**SISU** - Segundo o MEC, O Sistema de Seleção Unificada (Sisu) foi desenvolvido pelo Ministério da Educação para selecionar os candidatos às vagas das instituições públicas de ensino superior que utilizarão a nota do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) como única fase de seu processo seletivo. A seleção é feita pelo Sistema com base na nota obtida pelo candidato no Enem. No sítio, os candidatos podem consultar as vagas disponíveis, pesquisando as instituições e os seus respectivos cursos participantes.

**CAPES** - Em nível federal, a Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior’ (CAPES), órgão vinculado ao MEC, é responsável pela coordenação e implementação da política de pós-graduação, mantendo o maior programa de bolsas de mestrado e doutorado no país (NEVES 2001 apud SOARES, 2000, p.231).

A Capes mantém também mais de 2.000 bolsistas no exterior, sendo a mais atuante agência brasileira nesse tipo de estímulo à formação acadêmica. Segundo a Capes, os programas de bolsas no exterior complementam os esforços dos cursos de pós-graduação no Brasil. São três as modalidades de bolsas concedidas pela instituição no exterior: para doutorado; estágio de doutorando (ou doutorado sanduíche); e estágio pós-doutoral (ANDRÉS, 2011, p.24).

**CNPQ** - O CNPq atua sob duas formas principais: o fomento e a formação de recursos humanos qualificados para a pesquisa. Na primeira categoria a agência atua fundamentalmente sob a forma de programas que se classificam em básicos e especiais. Os programas básicos destinam-se ao atendimento das demandas nas diversas áreas do conhecimento, mediante critérios de mérito, ou também, de acordo com as prioridades de investimento estabelecidas pelo órgão. Os programas especiais atendem a áreas consideradas estratégicas, por meio de mecanismos de

indução, da articulação interinstitucional e da incorporação de critérios relevantes (NEVES 2001 apud SOARES, 2000, p.229).

**Programa Bolsa Universitária do governo do Distrito Federal** - O Bolsa Universitária é um programa da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social e Transferência de Renda do Distrito Federal (SEDEST/GDF) que oferece Bolsas de Estudo a alunos sem condições de custear a sua formação superior. Após a inscrição será feita a análise de documentos pela equipe do programa Bolsa Universitária. O candidato que atender aos critérios exigidos será isento da taxa do vestibular. Os selecionados recebem um benefício equivalente a 70% do valor da mensalidade. Em troca, o aluno terá que prestar serviços num total de 4 horas semanais em atividades a serem definidas pelo Governo do Distrito Federal, tendo direito a receber vale transporte (ANDRÉS, p.39, 2011).

## **4 – GESTÃO FINANCEIRA DE UMA IES PRIVADA**

### **4.1 Gestão de caixa**

O fluxo de caixa é um dos instrumentos utilizados pelo administrador para uma eficiente gestão empresarial, sendo um forte componente que compõem a administração financeira, que segundo Zdanowicz (1998, p.22), “a administração financeira centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula diretiva”.

Sabemos já que o princípio da administração financeira é, fundamentalmente, cuidar em ter-se o numerário para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros, da mesma forma que Frezzati (1997, p.17) faz a menção que a ausência de caixa impacta o resultado à medida que se pagam os encargos cobrados pelos recursos de terceiros, tornando o resultado menor.

Através da elaboração do fluxo de caixa, o administrador financeiro procura conciliar a manutenção da liquidez e do capital de giro da empresa, explica Zdanowicz (1998, p.29), tendo em vista a preocupação de evitar uma situação crítica de falta de liquidez, e no entendimento de Frezzati (1997, p.14) o sucesso na gestão só será atingido se o fluxo de caixa for considerado um instrumento gerencial da empresa e não apenas do tesoureiro, pois para Filho (1999, p.21), é bom ter em mente que as empresas não quebram por falta de lucro, elas quebram por falta de caixa.

O objetivo do fluxo de caixa segundo Zdanowicz (1998, p.23) é:

O fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes nas operações mais rentáveis para a empresa.

O péssimo fluxo de caixa é o que acaba com a maioria das empresas que fracassam, explica Goldratt e Cox (1990 apud FILHO, 1999, p.23), pois é possível que uma empresa apresente lucro líquido e um bom retorno sobre investimentos e ainda assim vá à falência por falta de caixa.

Hope e Leite (1989 apud FILHO, 1999, p.23), comentam sobre a dificuldade financeira de uma empresa:

As dificuldades nascem da distrimia entre entradas e saídas de caixa. O ritmo das entradas de caixa deve estar coerente com os desembolsos por elas provocados e com a cobertura do serviço da dívida. O ritmo dos investimentos deve estar coerente com a disponibilidade de fundos levantados junto a acionistas, credores de longo prazo ou acumulado pelas próprias operações.

Uma empresa tem que ter um planejamento muito bem definido, para não fazer compromissos que não consiga pagar no acordo, esse planejamento se dá através do fluxo de caixa projetado, que segundo Frezzati (1997, p.33) é elaborado em termos de informações previstas e realizadas com base em entradas de cobrança ou vendas a vista e em compromissos a cumprir.

Todas as operações, sejam elas de uma empresa ou de uma pessoa física, devem possuir um controle. Este controle refere-se a tudo o que for saída ou entrada de caixa, em função de que toda a administração do ativo é importante, pois deve ter em mente os objetivos simultâneos da administração financeira: liquidez e rentabilidade.

Assim, sem um controle eficaz dentro de uma organização, a avaliação da atividade se torna difícil, não possuindo informações sobre a rentabilidade e sobre o grau de liquidez da empresa. Estes controles são elaborados a partir de relatórios internos que subsidiam os administradores na tomada de decisões. É através deles que são identificados os pontos fortes e fracos existentes na empresa, bem como as decisões que envolvem investimentos e financiamentos.

O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período. Esse controle é útil tanto quanto a empresa está crescendo e aumentando suas atividades quanto no momento em que apresenta prejuízo, tornando mais fácil a visualização de problemas que estão levando a esse prejuízo.

Organizar e manter o fluxo de caixa dá trabalho, pois é necessário ser sistemático, lembrar de alimentar as planilhas no início de cada novo período, observar as colunas de valores previstos e analisá-las sempre que necessário. A

conclusão desses procedimentos é poder rever com maior precisão quando haverá sobra e quando haverá falta de dinheiro em caixa.

A análise antecipada também permite tomar as providências necessárias para que haja disponibilidade de caixa nas datas de vencimento de impostos, taxas, prestações, financiamentos e outros desembolsos com data certa, que incorrem em multas e juros caso atrasem.

Para um mercado sazonal, deve se levar em conta as previsões, pois freqüentemente os custos fixos, que ocorrem mesmo na baixa temporada, acabam sendo um grande vilão, e o faturamento da alta temporada precisa conseguir sobrepujá-los.

Os excessos de caixa devem ser aplicados, mas é necessário haver uma margem de segurança que permita garantir o giro da empresa e também algum imprevisto. Não se pode ter excesso de caixa, mas também não é preciso imobilizá-lo demais, ficando à mercê de qualquer cliente que deixe de pagar uma fatura.

Levando-se em consideração um faturamento identificado ao longo de seis meses, devido ao contrato escolar, é possível identificar se a projeção de entradas será suficiente para cobrir os desembolsos futuros, e se a IES terá a necessidade de considerar descontos e facilitações, ou ter que reduzir prazos de pagamentos aos clientes e encaminhar imediatamente para cobrança os clientes inadimplentes, visando fazer caixa mais rápido, para então poder antecipar a necessidade ou não de obter um empréstimo de capital de giro ou conta garantida.

#### **4.2 Formação de preço**

A correta precificação das mensalidades requer um adequado sistema de controle dos custos. A ausência de gestão de custos, especialmente em IES que tem sua principal fonte de recursos financeiros focado nas mensalidades, pode ser prejudicial para a entidade (MENEGAT, 2006 ,p.2).

“A contribuição nas estratégias de apuração restringiu, até hoje, a pesquisas comparativas de valores de mensalidade de concorrentes, quando o marketing deveria atuar ativamente sobre números”, explica Boas (2010, p.1), ele também esclarece que para entender os custos operacionais em marketing, é necessário compreender as informações da contabilidade gerencial e de custos, pois

é preciso entender as duas pontas dos custos: os relativos à instituição, em uma, e os estabelecidos para os alunos, em outra.

É nesse propósito que as Instituições de Ensino Superior (IES) vêm despertando conscientização da necessidade de munirem-se de instrumentos modernos de administração para enfrentar a acirrada competição que vem ocorrendo neste segmento de mercado, afirma Bonelli e Domingues (2008, p.1), pois para Boas (2010, p.1), existem custos que não são financeiros e que deveriam ser entendidos pelos gestores, afinal existiu um investimento de tempo e esforço, e também alguns cursos subsidiam os demais, e é importante que a instituição compreenda esse fato, e que a instituição precisa compreender o ponto de equilíbrio de cada curso (em número de alunos e em captação de receita) e saber como atuar pontualmente, tornando superavitário um curso que opere no vermelho, por meio de atuação no sentido de ampliar a base de estudantes ou o valor que cada um deles representa. Assim, reverte-se o panorama geral pelas ações diretamente relacionadas às suas variáveis pontuais.

Conforme citado por Bonelli e Domingues (2008, p.1), igual aos demais setores da economia, as Instituições de Ensino Superior passaram a enfrentar a concorrência nesse mercado cada vez mais competitivo, e de acordo com Marques (2004, p.1), a partir da década de noventa as instituições tradicionais de ensino viram-se ameaçadas por forte invasão do setor privado, o número de IES particulares cresceu 49,6%, passando de 671 em 1991 para 1.004 em 2.000, como aponta o estudo do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.

Devido a essa forte concorrência, as IES passaram a ficar mais pressionadas, fazendo com que fossem obrigadas a alterar sua política de créditos educacionais, que de acordo com Zdanowicz (2004, p.201), essa política “envolve um equilíbrio entre os lucros nas vendas a prazo e o custo de manutenção dos valores a receber, adicionado aos possíveis prejuízos decorrentes de dívidas incobráveis”.

Quando se altera a política de créditos, altera também a política de descontos, visando obter maior número de alunos, menor inadimplência e pagamentos efetuados na data correta, e para Zdanowicz (2004, p.205), a política de concessão de descontos para pagamento dentro de um prazo determinado, geralmente significa um recebimento mais rápido para a empresa do que a média do



período de crédito concedido e utilizado por muitos outros clientes. E do ponto de vista da empresa que oferece o desconto, ele pode ser considerado como atrativo para maiores vendas, mas é fundamental lembrar que mais importante do que isso, talvez seja a possibilidade de acelerar os recebimentos das vendas.

Menegat (2006 apud BONELLI; DOMINGUES, 2008, p.1) apresenta no seu artigo 'Utilização dos sistemas de custos pelas instituições de ensino superior do sistema ACADE-SC', realizado em 15 instituições, constatou que todas utilizam um sistema de custos, e que as mesmas efetivaram a implantação a menos de 10 anos. Seus custos são controlados pelo método de custeio por absorção e custeio variável, este último com maior uso. Demonstrou também uma preocupação da IES em atingir resultados positivo global e individualizados por cursos, tendo como relatório mais utilizado o que fornece informações por curso.

A pesquisa do artigo citado acima constatou que as IES utilizam seus sistemas de custeio no processo decisório para controle do orçamento e também na implantação de novos cursos, encerrarem um curso, aumentar a mensalidade, tendo este forte influência na decisão dos gestores.

Apesar de um contrato com uma instituição de ensino ser de na maioria seis meses, fazendo com que possa ser mais fácil a previsão de entrada de caixa, não se pode esquecer da taxa de inadimplência, que faz parte da composição de perda dessa entrada, mesmo que a maioria dessa inadimplência ainda possa ser recuperada, devido as renovações de matrículas, pois um estudante precisará estar adimplente com suas obrigações para poder fazer essa renovação, e essa verba, normalmente, entrará na universidade como um crédito a receber de cartão de crédito ou cheque pré-datado, que na maioria das vezes voltam, mas que podem ser executados na justiça.

De acordo com levantamento feito pela Revista de ensino Superior (2011, p.1), a taxa de inadimplência acima de 90 dias no Brasil caiu 4,60% em 2010 em relação ao ano de 2009, e recuou de 10,04% para 9,58%. Também a taxa de inadimplência de curto prazo, até 30 dias de atraso, sofreu uma redução de 4,55%, passando de 15,06% para 14,37%. Até 90 dias, o índice baixou de 12,11% para 11,08% de 2009 para 2010.

Mas apesar da melhora dos resultados, o nível de inadimplência no setor é considerado crítico. Ao comparar com a taxa de inadimplência total de pessoa física no Brasil, divulgada pelo Banco Central, verifica-se que a inadimplência no ensino superior privado ainda está muito acima dos demais. Enquanto a inadimplência total de pessoas físicas chegou a 5,70% no final de 2010, nas instituições de ensino superior privado a taxa atingiu 9,58%, ou seja, 68% acima dos demais setores da economia. A inadimplência no ensino superior privado chega a ser mais de 65% superior à inadimplência de todos os setores consolidados.

De acordo com Marques (2006 apud ANDRADE et al, 2007, p.48), a situação tem levado muitas instituições a fazer uso de empréstimos bancários, encarecendo seu custo operacional. Ou até mesmo a atrasar o pagamento de suas obrigações fiscais e tributárias. Algumas universidades têm encontrado dificuldades para atingir o equilíbrio econômico-financeiro.

Com isso, os alunos sofrem, pois as instituições repassam seus custos para as mensalidades encarecendo-as cada vez mais, virando um círculo vicioso, pois inadimplentes não pagam por já ser caro e o aumento das mensalidades para as instituições se manterem o torna mais caro ainda, tornando-se, assim, um ciclo sem fim, complementa Andrade et al (2007, p.48).

### **4.3 Planejamento**

Para que o fluxo de caixa apresente eficiência durante a sua execução, deverá considerar as funções de planejamento e controle de todas as atividades operacionais da empresa para o período que está sendo projetado (ZDANOWICZ, 2004, p.50).

O orçamento deriva do processo de planejamento da gestão. A administração de qualquer entidade pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, deve estabelecer objetivos e metas para um período determinado, materializados em um plano financeiro, isto é, contendo valores em moeda, para o devido acompanhamento e avaliação da gestão (ALMEIDA; HOLANDA; GAZZONI, 2011, p.108)

Os orçamentos podem ser divididos em: Despesas, Receitas e Caixa, este último também conhecido pelo nome de Fluxo de Caixa Projetado. Essa formatação permite que haja uma integração com as contas contábeis, facilitando o

acompanhamento da execução orçamentária (ALMEIDA; HOLANDA; GAZZONI, 2011, p.108)

No modo de ver de Zdanowicz (2004, p.50), a experiência tem comprovado que as dificuldades financeiras, especialmente as que embaraçam as micro e pequenas empresas, parecem decorrer das ausências do planejamento e do controle de suas atividades operacionais, e segundo levantamento de Dahmer e Casturino (2009, p.1), as microempresas representam mais de 90% das empresas nacionais, porém esse índice não é fator condicionante para sucesso e perpetuação delas, pelo contrário, a má gerência é um fator que tem contribuído para a mortalidade de muitas empresas.

Em se tratando do planejamento de fluxo de caixa de longo prazo, a projeção não será avaliada por operações de valores a receber e a pagar já identificadas, pois o importante é identificar futuros saldos de caixa, e segundo Zdanowicz (2004, p.128), “esse planejamento será de acordo com os planos de ação aprovados pela cúpula diretiva, que deverão resultar de expansão ou modernização [...] dentro de um futuro próximo”, mas também não deverá abandonar os resultados já obtidos em períodos anteriores, pois como diz Zdanowicz (2004, p.129), “é difícil conseguir estimativas de caixa detalhadas e exatas, devido ao fato de só ser possível tomar-se por base projeções referentes a um futuro mais ou menos próximo.”

Segundo (ZDNowicz, 2004, p.131), as seguintes informações ou estimativas, segundo os períodos de tempo, são úteis para a elaboração do fluxo de caixa:

- Projeção das vendas, considerando-se as prováveis proporções entre vendas à vista e a prazo da empresa;
- estimativa de compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes;
- determinação da periodicidade de fluxo de caixa, de acordo com as necessidades, tamanho, organização da empresa e ramo de atividade;
- orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período em questão.

## **4.4 Controle Financeiro por Fluxo de Caixa**

### **4.4.1 Considerações**

O controle do fluxo de caixa é tão essencial à empresa como o seu processo de planejamento, pois um depende do outro para que ambos possam ser úteis e práticos, e esse controle diminui a margem de erros e permite acompanhar a performance, em tempo de aplicar eventuais medidas corretivas (ZDANOWICZ, 2004, p.173).

Toda empresa apresenta, diariamente, um movimento de entradas e saídas de recursos financeiros. Esse conjunto de ingressos e desembolsos pode ser resumido ao fluxo de caixa, que representa a situação financeira da empresa em cada momento. Com base nos registros dos recebimentos e pagamentos de caixa, a empresa poderá programar as suas necessidades financeiras, bem como aplicar os possíveis excedentes de forma segura e rentável (ZDANOWICZ, 2004, p.33).

Ele apresenta ao gestor uma posição futura dos recursos disponíveis da empresa, visando à possibilidade de tomar decisões antecipadas para evitar insuficiências futuras ou para promover, através de aplicações, uma maior rentabilidade, em caso de suficiências (ALMEIDA; HOLANDA, GAZZONI, 2011, p.107)

Pois uma das características desse controle é evitar a falta de recursos, e pegar a instituição desprevenida, pois como alerta Almeida, Holanda e Gazzoni (2011, p.107), “a insuficiência de caixa pode determinar o aumento de gastos com juros, multas, falta de credibilidade para com terceiros, suspensão na entrega de materiais ou mercadorias e conseqüentemente gerar uma séria descontinuidade em suas operações”, e essa projeção de necessidades futuras poderá indicar a escassez ou o excedente de recursos, permitindo que tomem providências em tempo hábil, explica Zdanowicz (2004, p.178).

Zdanowicz (2004, p.174) também entende que o acompanhamento de ingressos e desembolsos do fluxo de caixa devem estar comprovados por documentos, isso para garantir a legitimidade das operações de caixa, pois assim a projeção das entradas e saídas de caixa fiquem mais próximas da realidade. Os documentos também serão consultados para se fazer revisões e correções quando necessário, e essa revisão compreendem os seguintes controles: controle diário da

movimentação bancária, boletim diário de caixa e bancos, controle financeiro diário em termos de ingressos e desembolso de caixa.

#### 4.4.2 Entradas e Saídas

Nas entradas e saídas de caixa, estão dispostas as contas e subcontas. Faz-se necessário esse arranjo para poder melhorar a visualização de cada item, até mesmo quando for preciso fazer uma análise mais sintética ou analítica, podendo assim verificar onde é preciso melhorar seu movimento de caixa.

Para uma melhor organização do fluxo a conciliação é feita diariamente, informando os valores de entrada de cada item, podendo assim perfazer uma linha do tempo, o que será também necessário para gerar o gráfico do fluxo de caixa.

Como a informação é alimentada diariamente, a previsão de entrada e saída também será da mesma forma. Essa previsão será composta pelos valores apurados do mês anterior ao atual, e ao mesmo mês atual do ano anterior, e, para obter a previsão diária, será aplicado um percentual de entrada a cada dia. Essa previsão diária também é necessária no momento da análise do dia em que o gestor terá que aplicar recursos ou necessitar do mesmo.

No grupo de subcontas de entrada, estão dispostas as conciliações financeira e contábil, fazendo parte dessa conciliação as 'entradas efetivas' (que se visualiza no extrato bancário), as 'entradas não-efetivas' (que se visualiza no extrato bancário, no entanto, são entradas de um momento anterior), e as 'entradas a realizar' (como recursos que serão recebidos em data posterior).

Desse movimento de entrada da conciliação financeira e contábil será necessário conciliar à que tipo de receita elas se referem, por isso estão dispostas as subcontas de 'centro de custo' e 'categoria', para identificar que tipos de receita essas entradas representam.

O que foi descrito acima pode ser observado na próxima figura desenvolvido em planilha eletrônica.

<b>PREVISÃO</b>	<b>8.000.000,00</b>	<b>Centro de Custo</b>	<b>975.937,17</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>8.151.496,81</b>	<b>Receitas/Abatim/Comp</b>	<b>(125.418,58)</b>
<b>Conciliação Financ/Cont</b>	<b>8.151.496,81</b>	<b>Faculdade</b>	<b>1.101.355,75</b>
<b>Entradas Efetivas</b>	<b>1.151.237,81</b>	Colégio	
Dinheiro		Faces	257.117,15
Cheque		Fatecs	278.234,64
Cheque Custodiado	63.524,74	Fajs	546.813,94
Operadora de Cartão	111.775,90	Icpd	19.190,02
Movimento de Títulos*	975.937,17	<b>Categoria</b>	<b>975.937,17</b>
Outros*		<b>Mensalidade</b>	<b>973.312,36</b>
<b>Entradas Não Efetivas</b>	<b>7.000.259,00</b>	Matrícula	1.083.546,05
Reapresent de Cheque	259,00	Fatura	17.809,70
Devolução de Pagamento		(-) Abatimento	(128.043,39)
Empréstimos	7.000.000,00	(+/-) Composição	
<b>Entradas a Realizar</b>	<b>-</b>	<b>Receitas Operacionais</b>	<b>600,00</b>
Movimento de Títulos*		Disciplina Avulsa	
Caixa Tesouraria*		Curso de Férias	
(-) Recibo		Cheque Devolvido	
Custodia de Cheque		Nota Fiscal	
Vendas com Cartão		Fies	
(-) Taxa de Cartão		Atividade Esportiva	
		Inscricao Proc Seletivo	
		Inscricao Vestibular	600,00
		Taxas	
		Finaciamento Universitário	
		Convenios	
		<b>Multa e Juros</b>	<b>149,81</b>
		Multa Biblioteca	
		Juros Fatura	149,81
		Juros Negociação	
		Juros Chq Dev	
		<b>Não Operacionais</b>	<b>1.875,00</b>
		Aplicação Financeira	
		Aluguel	1.875,00
		Npj	
		Incubadora	
		Eventos	
		Vendas de Bens	
		Desbloqueio Judicial	
		Transf/Compensações	

Em relação às saídas de caixa, podemos verificar que funcionam da mesma maneira que nas entradas, estão dispostas as contas e subcontas, e como a análise é feita toda em contrapartida do extrato bancário, só será necessário conciliar que tipo de despesa se refere aquela saída de caixa.

No grupo de subcontas das saídas estão dispostos as 'saídas ativas' (aquela que realmente foi feito um desembolso), as 'saídas patrimoniais' (que integraram o patrimônio da empresa), e as 'saídas passivas' (que em algum momento foram receita e viraram despesa, ou vice-versa).

O que foi descrito acima pode ser observado na próxima figura desenvolvida em planilha eletrônica.

<b>PREVISÃO</b>	<b>70.000,00</b>		
<b>SAÍDAS</b>	<b>77.050,24</b>		
<b>Saídas Ativas</b>	<b>77.050,24</b>		
<b>Despesas com Pessoal</b>	-	<b>Despesas Administrat</b>	-
Salário Efetivo		Telefonia	
13º Salario		Agua e Saneamento	
Férias		Energia Eletrica	
Rpa / Autônomos		Alugueis e Condominios	
Estagiarios		Postais, Telegraf, Entregas	
Rescisoes e Indenizacoes		Servicos Reprograficos	
Desc s/ Folha (PA/Consi/VT)		Estacionamento	
<b>Beneficios</b>	-	Combustivel e Lubrificantes	
Ajuda de Custo		Outras Despesas Adm	
Cursos e Treinamentos		Ipva, Iptu, outros	
Passag, Transp. e Hosped		<b>Despesas Comerciais</b>	-
Generos Alimenticios		Radio	
<b>Associacoes</b>	-	Televisao	
Contribuicao Sindical		Outdoors/Banners/Cartoes	
Associação AFCEub		Midia Impressa/Digital	
Outras Associacoes		Patrocinio	
Convenios/Projetos/Academ		Brindes, Promoç e Recepç	
<b>Encargos</b>	-	Agencias, Produc e Pesqu	
Inss		<b>Saídas Patrimoniais</b>	-
Pis / Iss / Cofins		<b>Insumos</b>	-
Fgts		Material Administrativo	
Inf		Material para Laboratorio	
<b>Serviços Prestados</b>	-	Material de Constr Civil	
Limpeza		<b>Imobilizado</b>	-
Seguranca / Brigada		Imoveis	
Cobrança		Maquinas e Equipamentos	
Assistencia Medica		Moveis e Utensilios	
Assessoria Juridica		Veiculos	
Processamento de Dados		Computadores e Perifericos	
Assessoria e Consultoria		Livros e Acervos	
Serviços de Manutenção		<b>Saídas Passivas</b>	<b>447,55</b>
Outros Servicos de Terceiros		Cheques Devolvidos	447,55
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>77.050,24</b>	Pgto por Devolução de Doc	
Tarifas c/ pagamentos		Reembolsos / Receita Nula	
Tarifas c/ cobrança	114,50	Empréstimos e Financ	
Custas Cartoriais e Judiciais		Bloqueio Judicial	
Multa/Juros/Iof	76.935,74	A identificar	
Imposto s/ Aplicacao			

#### 4.4.3 Controle de Saldo Disponível

Nesse controle existe a conta do 'fluxo disponível', que é automaticamente gerado a partir da informação das entradas e saídas do dia, e do saldo disponível, onde será alimentado diariamente o saldo de cada conta bancária e aplicação.



De um dia para o outro, o saldo do 'fluxo disponível' será transportado para o próximo dia, e esse saldo tem que fechar com o 'saldo disponível', ao contrário, alguma entrada ou saída não foi conciliada no seu valor correto.

Sendo assim, será possível visualizar o total de entrada e saída no dia, o resgate ou aplicação financeira, e o saldo do dia, do mês e do ano.

O que foi descrito acima pode ser observado na próxima figura desenvolvida em planilha eletrônica.

<b>FLUXO - DISPONÍVEL</b>	<b>7.971.919,45</b>	<b>SALDO - DISPONÍVEL</b>	<b>7.971.919,45</b>
<b>SALDO TRANSPORTADO</b>	-	<b>SALDO BANCÁRIO</b>	<b>7.971.919,45</b>
<b>(+) ENTRADAS</b>	<b>8.151.496,81</b>	<b>APLICAÇÃO</b>	-
Entradas Efetivas	1.151.237,81	ITAU	121.218,75
Entradas Não Efetivas	7.000.259,00	APLICAÇÃO	-
<b>(-) SAÍDAS</b>	<b>77.497,79</b>	REAL	4.465,45
Saídas Ativas	77.050,24	APLICAÇÃO	-
Saídas Passivas	447,55	SANTANDER	7.839.055,38
Saídas Patrimoniais	-	APLICAÇÃO	-
(+) Resgates	-	UNIBANCO	364,34
(-) Aplicações	-	APLICAÇÃO	364,34
Provisão de Rend Aplicação	-	CAIXA	6.729,19
Rendimento - Imposto	-	APLICAÇÃO	-
<b>SALDO DIA</b>	<b>8.073.999,02</b>	BRB	86,34
<b>SALDO MENSAL</b>	<b>8.073.999,02</b>	APLICAÇÃO	86,34
<b>SALDO ANO</b>	<b>8.073.999,02</b>	<b>FIES</b>	-

#### 4.4.4 Análise para Aplicações Financeiras ou Empréstimos

O próximo relatório é uma previsão de fluxo de caixa para agosto/2010. Em 01/08/2010 esse fluxo foi gerado para ajudar na análise se nesse mês a empresa poderá aplicar recurso ou terá necessidade de caixa.

Nesse caso, foi previsto uma aplicação financeira de R\$ 2.500.000, e que será aplicado no dia 05/08, pois de acordo com o saldo em conta corrente, nos próximos dias não foi visualizado em nossa previsão um saldo menor que esse valor, sendo o menor saldo no dia 19/08. E porque não se aplicou os R\$ 2.843.088? Pois como em toda previsão é preciso resguardar um saldo para contingência.

Outra situação que poderia acontecer, é se a instituição já tiver uma aplicação financeira que já ultrapassou os prazos de retenção de imposto de renda, nesse caso, ela poderia fazer uma aplicação de R\$ 5.000.000 no dia 08/08, e fazer um resgate parcial de uma aplicação antiga, quando necessitasse, nos próximos dias.



## Fluxo de Caixa -

Mes/Ano	Entrada	Saída	Saldo dia	Saldo Disponível	Empréstimos / Aplicações	Saldo c/ Emprést/Aplic	Saldo Conta Corrente
Dia							
Anterior				2.359.287			
ago/10	0,00	0,00	-				
2/8	407.111,43	184.050,00	223.061,43	2.582.348,03		2.582.348,03	1.579.926,72
3/8	529.529,55	125.154,00	404.375,55	2.986.723,57		2.986.723,57	1.984.302,26
4/8	896.783,91	366.873,00	529.910,91	3.516.634,49		3.516.634,49	2.514.213,18
5/8	1.180.053,75	597.549,00	582.504,75	4.099.139,24	(2.500.000,00)	6.599.139,24	3.096.717,93
6/8	4.280.363,85	3.846.645,00	433.718,85	4.532.858,08		7.032.858,08	3.530.436,77
9/8	2.559.392,82	283.437,00	2.275.955,82	6.808.813,90		9.308.813,90	5.806.392,59
10/8	101.066,12	1.474.854,00	(1.373.787,88)	5.435.026,02		7.935.026,02	4.432.604,71
11/8	775.789,26	228.222,00	547.567,26	5.982.593,28		8.482.593,28	4.980.171,97
12/8	223.484,24	191.412,00	32.072,24	6.014.665,52		8.514.665,52	5.012.244,21
13/8	296.081,04	155.829,00	140.252,04	6.154.917,56		8.654.917,56	5.152.496,25
16/8	277.575,97	195.093,00	82.482,97	6.237.400,53		8.737.400,53	5.234.979,22
17/8	209.249,58	245.400,00	(36.150,42)	6.201.250,11		8.701.250,11	5.198.828,80
18/8	280.422,91	319.020,00	(38.597,09)	6.162.653,02		8.662.653,02	5.160.231,71
19/8	209.249,58	2.526.393,00	(2.317.143,42)	3.845.509,60		6.345.509,60	2.843.088,29
20/8	284.693,31	174.234,00	110.459,31	3.955.968,90		6.455.968,90	2.953.547,59
23/8	340.208,50	174.234,00	165.974,50	4.121.943,40		6.621.943,40	3.119.522,09
24/8	246.259,71	191.412,00	54.847,71	4.176.791,11		6.676.791,11	3.174.369,80
25/8	263.341,31	174.234,00	89.107,31	4.265.898,42		6.765.898,42	3.263.477,11
26/8	273.305,57	229.449,00	43.856,57	4.309.754,99		6.809.754,99	3.307.333,68
27/8	105.336,52	184.050,00	(78.713,48)	4.231.041,52		6.731.041,52	3.228.620,21
30/8	247.683,18	218.406,00	29.277,18	4.260.318,69		6.760.318,69	3.257.897,38
31/8	247.683,18	184.050,00	63.633,18	4.323.951,87		6.823.951,87	3.321.530,56
setembro	0,00	0,00	0,00	4.323.951,87		6.823.951,87	3.321.530,56
setembro	0,00	0,00	0,00	4.323.951,87		6.823.951,87	3.321.530,56

### 4.4.5 Realizado x Previsto

Como nosso fluxo de caixa pode mensurar uma previsão, sempre temos que avaliar se essa previsão foi satisfatória ou não. Para isso, é gerado esse controle do fluxo, o que retrata se uma previsão foi bem sucedida. E para isso, as entradas realizadas têm que ser maior que a prevista, e a saída realizada menor que a prevista, também é recomendado que a diferença de percentual esteja sempre em uma margem de 10%.

Como foi dito antes, a previsão foi feita utilizando-se do valor mensal do mês anterior do ano atual, e do valor do mesmo mês do ano anterior, aplicando-se ainda uma porcentagem do número de alunos do ano anterior, com o número de alunos no corrente semestre.

O que foi descrito acima pode ser observado no próximo relatório gerado em planilha eletrônica.

Fluxo - Julho/2010						
ENTRADAS	\$ Realizado		\$ Previsto		R\$ DIFERENÇA %	
	15.783.690	AV	14.564.167	AV	1.219.523	108,4%
Conciliação Financ/Cont	30.577.049		-		-	
Entradas Efetivas	15.692.109	100,0%	13.472.586		2.219.523	116,5%
Dinheiro	1.547.791	9,9%				
Cheque	1.656.316	10,6%				
Cheque Custodiado	314.196	2,0%				
Operadora de Cartão	1.675.905	10,7%				
Movimento de Títulos*	9.730.362	62,0%				
Outros*	767.539	4,9%				
Entradas Não Efetivas	1.091.581	100,0%	1.091.581			
Reapresent de Cheque	66.608	6,1%				
Devolução de Pagamento	24.973	2,3%				
Empréstimos	1.000.000	91,6%				
Centro de Custo	19.039.420					
Faculdade	19.351.568	100,0%	11.954.873		7.396.695	161,9%
Categoria	19.039.420					
Mensalidade	17.691.797	100,0%	10.759.386		6.932.411	164,4%
Matrícula	12.935.306	73,1%				
Fatura	6.416.262	36,3%				
(-) Abatimento	(1.657.979)	-9,4%				
Receitas Operacionais	981.512	100,0%	850.000		131.512	115,5%
Multa e Juros	304.569	100,0%	300.000		4.569	101,5%
Não Operacionais	61.542	100,0%	80.000		(18.458)	76,9%
Faturamento: Anterior e Proximo	Anteri: Receita e Alunos	Atual: Ger Mens e Alunos	Inadimplênc	Abatiment		
14.880.442	14.936.876 14.028	13.354.259 13.975	5%	10%		
12.647.891	14.564.167 MÉDIA	Outros Receb 1.230.000	Outras Recei	800.000		
Mensalidade Média por curso	Valor Recebido	%	Qtd Boletos	%	Qtd Alunos	%
Faculdade	19.772.572	100,0%	18.005	100,0%	14.746	100,0%
Colégio	378.876	1,9%	743	4,1%	737	5,0%
Faces	3.860.193	19,5%	4.074	22,6%	3.095	21,0%
Fatecs	5.290.080	26,8%	4.767	26,5%	3.706	25,1%
Fajs	9.448.340	47,8%	7.869	43,7%	6.498	44,1%
Icpd	795.083	4,0%	552	3,1%	710	4,8%
SAÍDAS	\$ Realizado		\$ Previsto		R\$ DIFERENÇA %	
	11.387.542	AV	11.855.000	AV	(467.458)	96,1%
Saídas Ativas	10.624.451	93,3%	10.655.000	89,9%	(30.549)	99,7%
Despesas com Pessoal	4.470.946	42,1%	4.300.000	40,4%	170.946	104,0%
Benefícios	77.511	0,7%	60.000	0,6%	17.511	129,2%
Associacoes	229.064	2,2%	250.000	2,3%	(20.936)	91,6%
Encargos	3.014.086	28,4%	2.900.000	27,2%	114.086	103,9%
Serviços Prestados	1.722.473	16,2%	1.700.000	16,0%	22.473	101,3%
Despesas Financeiras	62.274	0,6%	45.000	0,4%	17.274	138,4%
Despesas Administ	677.628	6,4%	700.000	6,6%	(22.372)	96,8%
Despesas Comerciais	370.471	3,5%	700.000	6,6%	(329.529)	52,9%
Saídas Patrimoniais	573.290	5,0%	500.000	4,7%	73.290	114,7%
Insumos	123.814	21,6%	150.000	30,0%	(26.186)	82,5%
Imobilizado	449.476	78,4%	350.000	70,0%	99.476	128,4%
Saídas Passivas	189.801	1,7%	700.000	6,6%	(510.199)	27,1%



#### 4.4.6 Fluxo Consolidado

Os controles, gráficos e relatórios abaixo são gerados a partir das informações de entrada, saída, e saldos bancários diários inseridos em planilha eletrônica.

**-Por Dia/Mês/Ano**

<b>Fluxo de Caixa - Ano 2010</b>					
<b>Mês/Ano</b>	<b>Entrada</b>	<b>Saída</b>	<b>Saldo Mês</b>	<b>Saldo Acumulado</b>	<b>Saldo c/ Provisão Aplic</b>
<b>dez/09</b>					<b>(102.079,57)</b>
<b>jan/10</b>	19.528.936,65	18.747.991,43	780.945,22	678.865,65	678.865,65
<b>fev/10</b>	15.769.603,56	9.965.034,20	5.804.569,36	6.483.435,01	6.499.880,51
<b>mar/10</b>	13.812.976,24	16.209.836,12	<b>(2.396.859,88)</b>	4.092.014,39	4.103.286,91
<b>abr/10</b>	19.104.250,93	22.734.688,63	<b>(3.630.437,70)</b>	464.701,39	464.701,39
<b>mai/10</b>	15.032.683,86	14.962.812,89	69.870,97	534.572,36	534.572,36
<b>jun/10</b>	14.874.584,94	15.052.107,79	<b>(177.522,85)</b>	357.049,51	357.049,51
<b>jul/10</b>	16.783.689,85	14.789.600,58	1.994.089,27	2.351.138,78	2.353.155,59
<b>ago/10</b>					
<b>set/10</b>					
<b>out/10</b>					
<b>nov/10</b>					
<b>dez/10</b>					
	114.906.726,03	112.462.071,64	2.444.654,39		
<b>(+) Resgates</b>	Provisão Aplic	29.738,51	Entradas		114.906.726,03
4.000.000	Rendime Aplic	27.721,70	Saídas		112.462.071,64
<b>(-) Aplicações</b>	Imposto s/Apl	8.563,96	<b>(+/-) Controle Aplic</b>		10.580,77
(5.000.000)	1-2+3	10.580,77	Disponível		2.353.155,59
<b>(-) empréstimos</b>					
<b>Mês/Ano</b>	<b>Entrada</b>	<b>Saída</b>	<b>Saldo Mês</b>	<b>Saldo Acumulado</b>	<b>Saldo c/ Provisão Aplic</b>
<b>dez/09</b>					<b>(102.079,57)</b>
<b>jan/10</b>	10.528.936,65	12.510.122,88	<b>(1.981.186,23)</b>	<b>(2.083.265,80)</b>	<b>(2.083.265,80)</b>
<b>fev/10</b>	15.769.603,56	8.762.975,69	7.006.627,87	4.923.362,07	4.939.807,57
<b>mar/10</b>	13.812.976,24	16.007.777,61	<b>(2.194.801,37)</b>	2.728.560,70	2.739.833,22
<b>abr/10</b>	12.654.250,93	11.732.630,12	921.620,81	3.650.181,51	3.650.181,51
<b>mai/10</b>	12.232.683,86	12.110.754,38	121.929,48	3.772.110,99	3.772.110,99
<b>jun/10</b>	12.674.584,94	12.050.049,28	624.535,66	4.396.646,65	4.396.646,65
<b>jul/10</b>	15.783.689,85	11.387.542,07	4.396.147,78	8.792.794,43	4.398.663,46
<b>ago/10</b>					
<b>set/10</b>					
<b>out/10</b>					
<b>nov/10</b>					
<b>dez/10</b>					
	93.456.726,03	84.561.852,03	8.894.874,00		

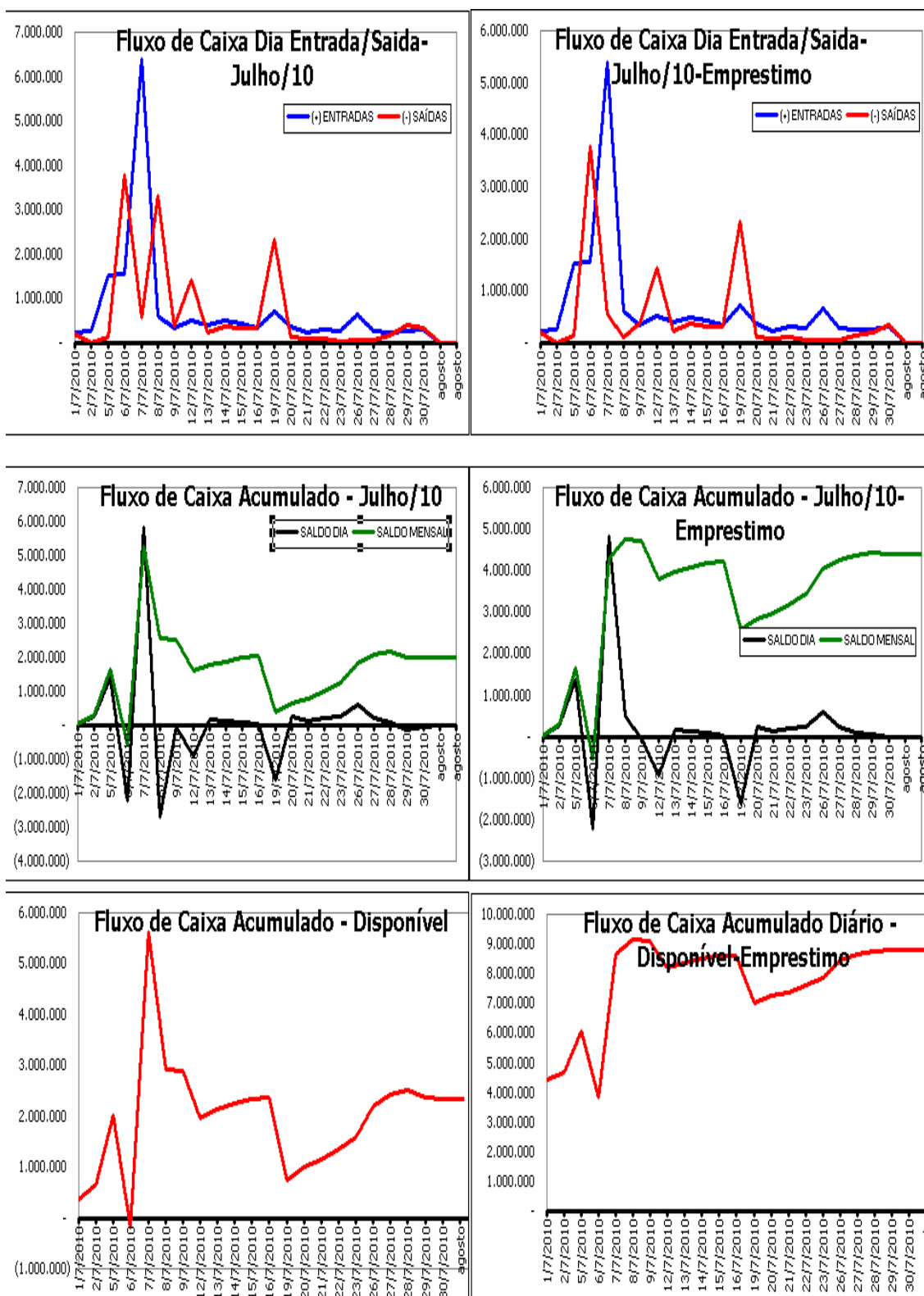
**-Detalhado**

RECEITAS	jan-10	fev-10	mar-10	abr-10	mai-10	jun-10	jul-10
<b>ENTRADAS</b>	<b>19.528.937</b>	<b>15.769.604</b>	<b>13.812.976</b>	<b>12.654.251</b>	<b>12.232.684</b>	<b>12.674.585</b>	<b>15.783.690</b>
Dinheiro	444.542	1.279.126	415.980	173.814	248.457	518.910	1.547.791
Cheque	416.498	1.846.296	412.563	154.953	152.428	445.758	1.656.316
Cheque Custodiado	439.694	741.512	1.322.477	881.071	693.068	649.573	314.196
Operadora de Cartão	613.065	1.060.223	837.063	357.475	273.079	501.384	1.675.905
Movimento de Títulos*	8.213.562	10.013.643	10.290.989	9.833.481	10.107.753	9.521.063	9.730.362
Outros*	351.219	665.619	294.987	1.029.177	555.479	660.067	767.539
Reapresent de Cheque	36.289	97.383	213.190	218.600	184.614	191.773	66.608
Devolução de Pagto	14.067	65.802	25.728	5.680	17.806	186.058	24.973
Empréstimos	9.000.000	-	-	6.450.000	2.800.000	2.200.000	1.000.000
<b>VENDAS NO MÊS</b>	<b>13.521.508</b>	<b>27.304.224</b>	<b>13.676.853</b>	<b>12.132.531</b>	<b>12.413.472</b>	<b>15.677.885</b>	<b>33.321.870</b>
<b>Recebimento em Caixa</b>	<b>3.077.922</b>	<b>9.875.827</b>	<b>1.948.101</b>	<b>655.946</b>	<b>1.008.756</b>	<b>3.218.865</b>	<b>13.793.360</b>
Caixa Tesouraria*	1.876.561	6.740.269	1.047.748	474.865	711.938	2.145.219	8.616.091
(-) Recibo	-	(10.983)	-	-	-	-	-
Custodia de Cheque	834.975	1.723.053	538.923	22.187	60.883	354.627	2.931.194
Vendas com Cartão	375.324	1.458.717	369.885	162.442	241.680	736.876	2.299.931
(-) Taxa de Cartão	(8.939)	(35.229)	(8.455)	(3.548)	(5.745)	(17.856)	(53.857)
<b>Faculdade</b>	<b>9.929.003</b>	<b>16.693.821</b>	<b>11.267.494</b>	<b>10.323.982</b>	<b>10.590.176</b>	<b>11.538.736</b>	<b>18.114.592</b>
Colégio	272.185	519.338	408.645	391.079	399.374	389.011	378.876
Faces	2.328.322	4.055.535	2.700.864	2.479.595	2.339.089	2.579.901	3.860.193
Fatecs	3.002.083	5.056.011	3.301.414	3.043.917	3.332.586	3.742.382	5.290.080
Fajs	5.173.918	8.874.346	6.065.543	5.583.060	5.759.563	6.155.156	9.448.340
Icpd + Nf	207.049	335.727	437.654	362.058	348.910	441.252	795.083
Abatimento	(1.054.554)	(2.147.136)	(1.646.626)	(1.535.728)	(1.589.346)	(1.768.966)	(1.657.979)
<b>Outras Rec Operacionais</b>	<b>369.273</b>	<b>463.994</b>	<b>313.037</b>	<b>930.007</b>	<b>516.361</b>	<b>754.990</b>	<b>1.047.807</b>
Disciplina Avulsa	5.056	3.088	15.517	6.479	1.294	12.174	3.399
Curso de Férias	-	-	-	-	-	55.408	171.512
Cheque Devolvido	18.621	303.836	51.516	159.398	111.302	87.286	199.827
Nota Fiscal	1.520	7.430	91.231	108.064	26.335	129.866	421.003
Fies	212.044	1.337	(29.418)	484.409	210.002	214.204	141.685
Atividade Esportiva	1.572	440	640	720	1.320	450	80
Inscricao Proc Seletivo	1.680	6.160	7.770	1.050	1.330	1.540	4.690
Inscricao Vestibular	23.650	14.880	-	-	53.490	-	19.710
Taxas	15.521	31.642	8.193	7.934	23.024	1.728	19.605
Financiamento Universit	20.972	37.761	39.117	38.910	42.213	37.873	-
Convenios	68.636	57.420	128.471	123.043	46.051	214.462	66.295
<b>Multa e Juros</b>	<b>81.029</b>	<b>166.483</b>	<b>47.208</b>	<b>42.813</b>	<b>54.477</b>	<b>69.999</b>	<b>304.569</b>
Multa Biblioteca	821	5.153	13.650	14.905	15.759	15.264	12.594
Juros Fatura	60.479	115.515	29.490	24.287	30.330	43.167	226.801
Juros Negociação	17.970	28.857	1.875	163	866	3.506	57.479
Juros Chq Dev	1.759	16.958	2.193	3.458	7.523	8.062	7.694
<b>Não Operacionais</b>	<b>64.281</b>	<b>104.098</b>	<b>101.013</b>	<b>179.784</b>	<b>243.702</b>	<b>95.295</b>	<b>61.542</b>
Aplicação Financeira	-	-	16.449	11.273	-	-	-
Aluguel	31.448	30.886	48.477	49.220	43.532	42.198	47.891
Npj	1.045	584	-	1.231	397	2.040	4.968
Incubadora	1.938	2.268	2.305	2.696	1.906	2.573	2.563
Eventos	28.850	68.241	30.843	26.580	30.660	44.211	1.046
Vendas de Bens	1.000	50	1.000	300	1.900	840	3.050
Desbloqueio Judicial	-	673	-	88.484	14.563	1.518	187
Transferencias	-	1.396	1.938	-	150.743	1.914	1.836

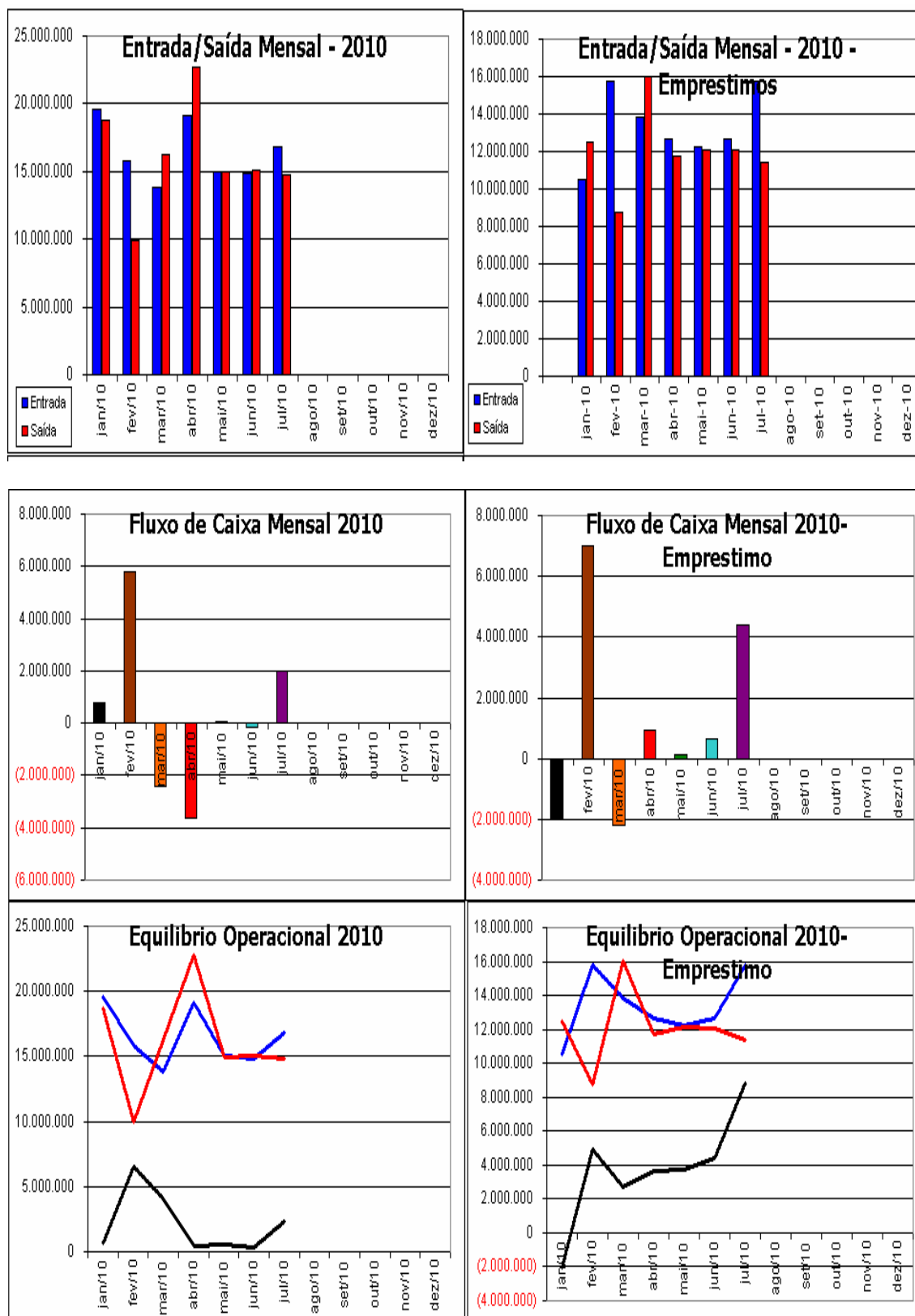
DESPESAS	jan-10	fev-10	mar-10	abr-10	mai-10	jun-10	jul-10
<b>SAÍDAS</b>	<b>18.747.991</b>	<b>9.965.034</b>	<b>16.209.836</b>	<b>22.647.583</b>	<b>14.961.874</b>	<b>14.294.739</b>	<b>14.705.030</b>
<b>Saídas Ativas</b>	<b>11.569.739</b>	<b>7.525.596</b>	<b>9.567.607</b>	<b>10.113.051</b>	<b>11.093.623</b>	<b>10.127.553</b>	<b>10.539.880</b>
<b>Despesas com Pessoal</b>	<b>3.744.945</b>	<b>1.286.479</b>	<b>4.245.845</b>	<b>3.904.812</b>	<b>4.387.679</b>	<b>4.771.344</b>	<b>4.470.946</b>
Salário Efetivo	3.280.161	884.730	3.722.415	3.577.257	3.780.367	4.030.493	3.750.873
13º Salário	-	-	-	950	6.160	-	-
Férias	50.587	7.134	31.778	26.670	17.213	43.234	3.280
Rpa / Autônomos	127.484	83.964	85.517	69.492	149.956	140.092	100.570
Estagiários	49.289	47.925	56.517	40.792	8.794	54.180	53.001
Rescisões e Indenizac	35.557	148.032	137.105	31.413	265.036	346.891	391.171
Desc s/Folh (pa/Cons/vt)	201.868	114.693	212.514	158.238	160.153	156.455	172.052
<b>Benefícios</b>	<b>24.326</b>	<b>34.019</b>	<b>72.577</b>	<b>43.071</b>	<b>110.833</b>	<b>89.808</b>	<b>77.511</b>
Ajuda de Custo	1.849	3.745	2.038	174	10.246	5.310	9.600
Cursos e Treinamentos	1.402	1.478	14.332	12.167	24.509	19.639	7.060
Passag, Transp. e Hosp	2.909	24.610	40.199	18.954	59.579	45.397	49.780
Generos Alimentícios	18.166	4.185	16.008	11.776	16.500	19.462	11.072
<b>Associacoes</b>	<b>243.347</b>	<b>114.110</b>	<b>185.672</b>	<b>399.575</b>	<b>253.259</b>	<b>193.884</b>	<b>229.064</b>
Contribuicao Sindical	22.682	9.200	4.926	155.787	11.508	13.648	5.220
Associação AFCEub	150.457	78.154	131.205	138.028	142.703	130.373	121.206
Outras Associacoes	43.088	25.555	35.940	38.855	60.626	33.438	29.363
Convenios/Projetos	27.120	1.200	13.600	66.906	38.422	16.424	73.275
<b>Encargos</b>	<b>4.881.886</b>	<b>3.360.336</b>	<b>2.431.876</b>	<b>2.693.369</b>	<b>2.702.412</b>	<b>2.162.801</b>	<b>3.014.086</b>
Inss	1.630.430	1.840.080	1.517.412	1.542.313	1.528.811	1.596.372	1.568.781
Pis / Iss / Confins	109.150	44.786	50.783	58.227	51.253	56.626	6.855
Fgts	606.852	879.540	771.048	424.269	446.677	509.803	660.992
Irrf	2.535.453	595.930	92.633	668.560	675.672	-	777.458
<b>Serviços Prestados</b>	<b>1.592.277</b>	<b>1.654.497</b>	<b>1.588.162</b>	<b>1.610.909</b>	<b>2.436.054</b>	<b>1.860.152</b>	<b>1.722.473</b>
Limpeza	460.832	459.435	450.341	450.249	429.883	470.501	450.244
Seguranca/Brigada	523.173	526.386	526.720	537.596	543.958	500.147	482.499
Cobrança	-	22.741	33.110	31.587	9.224	18.595	27.301
Assistencia Medica	49.430	49.430	49.430	50.282	50.040	125.195	112.551
Assessoria Juridica	67.346	137.092	85.721	72.862	1.012.978	250.615	221.540
Processamento de Dados	192.326	212.342	126.656	190.402	117.913	256.584	86.810
Assessoria e Consultoria	184.659	133.351	172.693	140.174	149.570	166.208	205.302
Serviços de Manutenção	108.140	110.400	129.427	132.319	120.812	62.247	130.132
Outros Servicos de Terc	6.370	3.319	14.063	5.438	1.677	10.059	6.093
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>92.774</b>	<b>51.652</b>	<b>27.871</b>	<b>267.185</b>	<b>72.351</b>	<b>55.807</b>	<b>62.274</b>
Tarifas c/ pagamentos	2.219	2.871	3.640	3.002	3.317	3.828	3.627
Tarifas c/ cobrança	8.901	10.680	10.476	11.102	11.958	10.670	10.433
Custas Cartor e Judiciais	727	10.061	-	120	1.119	73	68
Multa/Juros/Iof	80.927	28.040	8.315	249.837	55.959	41.236	48.146
Imposto s/ Aplicacao	-	-	5.439	3.125	-	-	-
<b>Despesas Administ</b>	<b>641.725</b>	<b>523.822</b>	<b>684.864</b>	<b>569.434</b>	<b>529.492</b>	<b>598.407</b>	<b>593.057</b>
Telefonia	53.120	27.769	50.352	46.038	29.724	42.482	47.226
Agua e Saneamento	64.176	27.676	24.425	45.028	55.567	69.505	72.666
Energia Eletrica	96.043	82.243	130.847	164.440	156.646	159.509	128.082
Alugueis e Condominios	240.817	227.682	257.350	113.121	102.549	100.935	101.091
Postais e Telegraficas	34.147	21.302	28.607	28.250	25.263	26.087	22.067
Servicos Reprograficos	46.693	2.921	7.239	31.510	25.579	69.024	64.357
Estacionamento	91.707	87.867	106.173	91.322	90.947	90.947	90.767
Combustivel e Lubrific	2.739	6.127	4.371	6.171	5.343	5.323	5.203
Outras Despesas Adm	12.127	40.234	75.500	43.555	37.875	34.595	61.598
Ipva, Iptu, outros	157	-	-	87.106	939	64.634	84.571
<b>Despesas Comerciais</b>	<b>348.459</b>	<b>500.683</b>	<b>330.741</b>	<b>624.696</b>	<b>601.541</b>	<b>395.351</b>	<b>370.471</b>
Radio	24.510	28.499	9.846	11.458	11.800	16.490	23.530
Televisao	11.339	42.636	7.399	63.143	67.800	107.243	5.000
Outdoors/Banners/Cartoe	35.083	53.327	75.387	50.671	53.871	45.029	39.823
Midia Impressa/Digital	152.497	146.353	166.667	84.239	160.350	117.565	122.132
Patrocinio	1.187	10.000	10.660	393.500	21.036	24.693	13.850
Brindes, Promoç e Recepç	62.017	60.650	55.077	11.125	97.444	41.495	48.193
Agenc, Produç e Pesqu	61.827	159.218	5.705	10.560	189.240	42.836	117.942
<b>Saídas Patrimoniais</b>	<b>851.736</b>	<b>884.606</b>	<b>5.817.248</b>	<b>873.482</b>	<b>615.854</b>	<b>679.490</b>	<b>573.290</b>
<b>Insumos</b>	<b>152.031</b>	<b>169.127</b>	<b>228.851</b>	<b>153.788</b>	<b>146.429</b>	<b>119.135</b>	<b>123.814</b>
Material Administrativo	47.147	35.450	39.805	54.442	32.303	41.807	34.786
Material para Laboratorio	860	5.345	13.023	11.257	7.995	1.714	5.243
Material de Constr Civil	104.024	128.332	176.023	88.089	106.131	75.614	83.785
<b>Imobilizado</b>	<b>699.704</b>	<b>715.479</b>	<b>5.588.396</b>	<b>719.694</b>	<b>469.425</b>	<b>560.355</b>	<b>449.476</b>
Imoveis	587.475	548.302	5.292.362	362.234	135.751	139.332	205.028
Maquinas e Equipament	72.617	86.600	124.390	129.455	177.979	110.973	70.244
Moveis e Utensilios	18.301	63.110	138.009	116.930	31.139	34.803	29.063
Veiculos	1.973	1.973	1.973	1.973	1.973	126.973	6.653
Computadores e Perifer	17.292	14.991	17.721	63.961	76.082	93.897	85.057
Livros e Acervos	2.045	503	13.942	45.141	46.499	54.377	53.430
<b>Saídas Passivas</b>	<b>6.326.517</b>	<b>1.554.832</b>	<b>824.981</b>	<b>11.661.049</b>	<b>3.252.397</b>	<b>3.487.695</b>	<b>3.591.860</b>
Cheques Devolvidos	67.836	192.134	396.226	353.506	349.199	329.091	130.025
Pgto por Devoluç de Doc	13.934	5.852	22.690	1.179	6.887	139.127	8.556
Reembolso / Receita Nula	6.879	152.103	204.007	47.408	15.247	15.901	49.953
Empréstimos e Financ	6.237.869	1.202.059	202.059	11.002.059	2.852.059	3.002.059	3.402.059

# -Por Gráficos

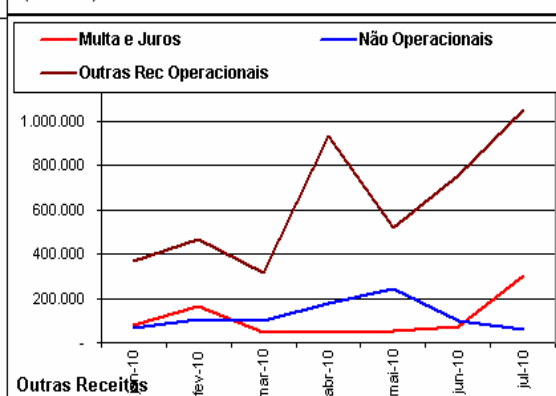
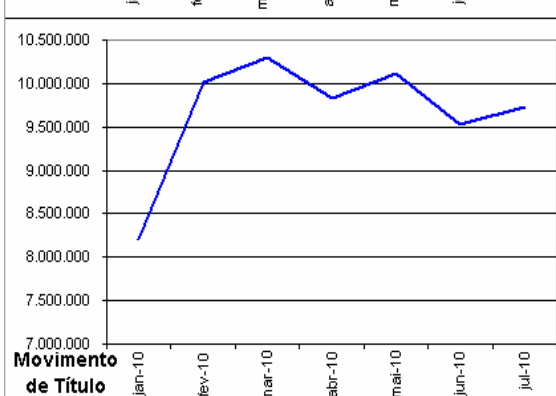
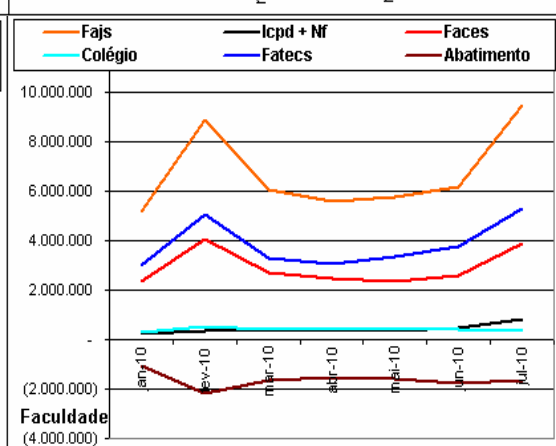
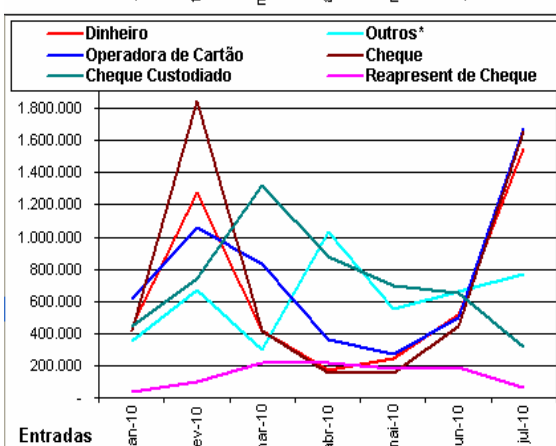
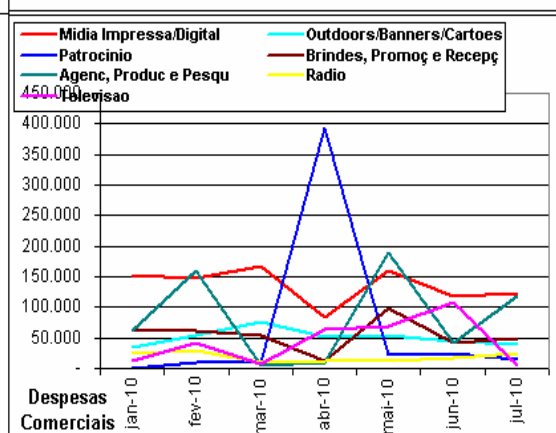
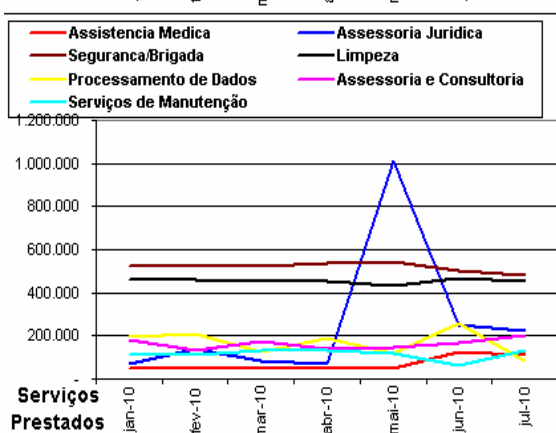
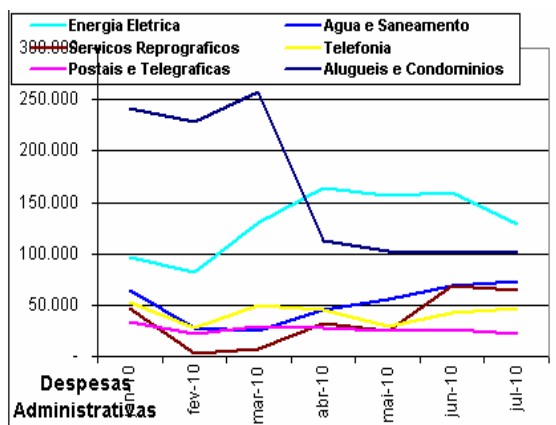
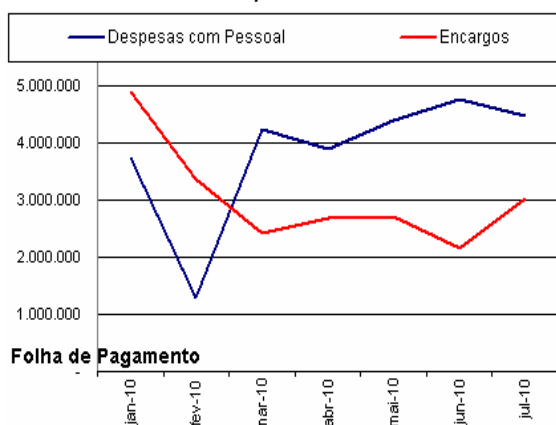
## Mensal



# Anual



# Receita e Despesa





## CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho foram apresentadas a história das instituições de ensino superior, e suas principais características, bem como sua estrutura de funcionamento e os aspectos essenciais da gestão de um fluxo de caixa para gerar informações rápidas e seguras.

A descrição do processo da gestão de caixa foi detalhada, chegando ao objetivo deste trabalho, o qual apresentou um cenário geral do tema, além de verificar e simular os resultados que o controle traz devido a rapidez no processo de tomada de decisão, fazendo com que as estratégias fossem analisadas da melhor maneira possível.

A Gestão do fluxo de caixa é uma das formas de pensar sobre os processos dentro de uma empresa, na medida em que contém as melhores e mais rápidas informações financeiras, além de sua facilidade de uso, fazendo com que as instituições dêem um grande passo para obter um melhor desempenho do seu caixa, aumentando a sua capacidade para otimizar o tempo e a previsão do que é esperado.

Mesmo com a implementação de um fluxo de caixa, não significa que os cuidados com a informação contábil deixem de existir, tendo em vista esse ser o processo mais minucioso e detalhado que a instituição possui, no entanto, simplificou na medida em que o resultado pode ser observado em tempo real, e a previsão de caixa, o mais longe que se deseja, tanto de curto, médio ou longo prazo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA; HOLANDA; GAZZONI. Análise de um Modelo de Fluxo de Caixa Projetado para uma Instituição de Ensino – Estudo de Caso. *R.E.S.C – Revista Eletrônica Saber Contábil*, Vol. 1, nº 1, p. 106-124, Mai/Ago 2011. Disponível em: <http://revista.ulbrajp.edu.br/ojs/index.php/contabeis/article/view/765>. Acesso em: 16 Dez. 2011.

ALVES, GERALDA; PASCUETO, CINTHIA. 200 Anos de Ensino Superior. *Agência de Notícias do Centro de Ciências da Saúde da UFRJ*, 2008. Disponível em: <http://www.revistadehistoria.com.br/secao/reportagem/200-anos-de-ensino-superior>. Acesso em: 20 Out. 2011.

ANDRADE et al. A Inadimplência nas Instituições Particulares de Ensino na Cidade da França. *FACEF PESQUISA*, v.11, n.1, p. 45 – 58, 2008. Disponível em: <http://www.facef.br/facefpesquisa/2008/nr1/v11n1artigo4.pdf>. Acesso em: 12 Dez. 2011.

ANDRÉS, APARECIDA. Financiamento Estudantil no Ensino Superior. *Consultoria Legislativa Câmara dos Deputados*, 2011. Disponível em: [http://www2.camara.gov.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnottec/tema11/2011\\_2085\\_1.pdf](http://www2.camara.gov.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnottec/tema11/2011_2085_1.pdf). Acesso em: 10 Jan. 2012.

BOAS, RAFAEL VILLAS. Perspectiva de Marketing na Formação de Preços em Instituições de Ensino Superior. *Livro “The Campus Experience”: Marketing Educacional*, 2010. 5 f. Disponível em: <http://www.tcexp.com.br/novo/2010/09/01/formacao-de-precos-marketing-educacional/>. Acesso em: 29 Nov. 2011.

BONELLI, G. G.; DOMINGUES, M. J. C. S. *Métodos de Custeio Utilizados nas Instituições de Ensino Superior de Blumenau e suas Finalidades*. 12 f. Disponível em: [http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD\\_documentos/2153.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/2153.pdf). Acesso em: 06 Dez. 2011.

BRASIL. *Decreto n. 3.860, de 9 de julho de 2001*. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Brasília, 9 Jul. 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/DecN3860.pdf>. Acesso em: 15 Jan. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*, promulgada em 5 de outubro de 1988. Presidência da República, Casa Civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm). Acesso em: 09 Dez. 2011.

BRASIL. *Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Brasília, 20 Dez. 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>. Acesso em: 10 Jan. 2012.

BRASIL. *Lei n. 10.260, de 12 de julho de 2001*. Dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao estudante do Ensino Superior e dá outras providências. Brasília,

12 Jul. 2001. Disponível em: <http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/2001/10260.htm>. Acesso em: 20 Fev. 2012.

BRASIL. *Lei n. 11.096, de 13 de janeiro de 2005*. Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei no 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Brasília, 13 Jan. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Lei/L11096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11096.htm). Acesso em: 13 Mar. 2012.

BRASIL. Portaria Normativa nº 2, de 26 de janeiro de 2010. Institui e regulamenta o Sistema de Seleção Unificada, sistema informatizado gerenciado pelo Ministério da Educação, para seleção de candidatos a vagas em cursos de graduação disponibilizadas pelas instituições públicas de educação superior dele participantes: *Diário Oficial da União*, Brasília, n. 18, 27 Jan. 2010. Seção 1. p. 80.

COLOSSI, N.; CONSENTINO, A.; QUEIROZ, E. G. Mudanças no Contexto do Ensino Superior no Brasil: Uma tendência ao ensino colaborativo. *Rev. FAE*, Curitiba, v.4, n.1, p.49-58, jan./abr. 2001. Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v4\\_n1/mudancas\\_no\\_contexto\\_do\\_ensino.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/mudancas_no_contexto_do_ensino.pdf). Acesso em: 10 de nov. 2011.

CONSELHO, Deise Elen Abreu do Bom; BESSA, Dr. Pedro Pires. *Ensino Superior Particular no Brasil: Histórico e Desafios*. 19 f. Disponível em: <http://www3.mg.senac.br/NR/rdonlyres/eoqcsmybxfmyfq5kq3bpqd7pplftb76aww24x4griymjsunbt6goq5w3qdubmetjpzpswcfba5o72d/deise.PDF>. Acesso em: 26 Out. 2011.

DAHMER, L.; CASTURINO, V. Fluxo de Caixa como Ferramenta de Gestão Financeira para Microempresa. *Primeira Edição da Revista Contabilidade & Amazônia*, 2009, Disponível em: [http://www.contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo\\_6fluxo\\_de\\_caixa\\_como\\_ferramenta\\_de\\_gestao\\_para\\_a\\_micro\\_empresa.pdf](http://www.contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo_6fluxo_de_caixa_como_ferramenta_de_gestao_para_a_micro_empresa.pdf). Acesso em: 16 Dez. 2011.

FIGUEIREDO, E. S. A. Reforma do Ensino Superior no Brasil: um olhar a partir da história. *REVISTA DA UFG: Tema ENSINO SUPERIOR*. Órgão de divulgação da Universidade Federal de Goiás - Ano VII, No. 2, Dez. 2005. Disponível em: [http://www.proec.ufg.br/revista\\_ufg/45anos/C-reforma.html](http://www.proec.ufg.br/revista_ufg/45anos/C-reforma.html). Acesso em: 04 Nov. 2011.

FILHO, Ademar Campos. *Demonstração dos Fluxos de Caixa: Uma Ferramenta Indispensável para Administrar sua Empresa*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

FREZATTI, Fábio. *Gestão do Fluxo de Caixa Diário: Como Dispor de um Instrumento Fundamental para o Gerenciamento do Negócio*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

MENEGAT, Valdenir. Utilização dos Sistemas de Custos pelas Instituições de Ensino Superior do Sistema ACADE – SC. In: 6º CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, Santa Catarina, 2006. *Universidade do Oeste de Santa Catarina*,

15 f. Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/223.pdf>. Acesso em: 05 Jan. 2012.

*Revista de Ensino Superior*: Para não perder de vista. 2011, Disponível em: <http://revistaensinosuperior.uol.com.br/imprime.asp?codigo=12806> . Acesso em: 21 Dez. 2011.

SILVA, D. A. O Ensino Superior No Brasil: do Séc. Xix aos dias atuais. *Artigonal – Diretório de Artigos Gratuitos*, 2008. Disponível em: <http://www.artigonal.com/ensino-superior-artigos/o-ensino-superior-no-brasil-do-sec-xix-aos-dias-atuais-368028.html> . Acesso em: 22 Nov. 2011.

SOARES, Maria Susana Arrosa (Coord). *A Educação Superior no Brasil*. Porto Alegre: Instituto Internacional para a Educação Superior na América Latina e no Caribe, IESALC – UNESCO – CAPES, 2002. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139317por.pdf> . Acesso em: 07 Out. 2011.

STALLIVIERI, Luciane; O Sistema de Ensino Superior do Brasil: Características, tendências e perspectivas. *Universidade de Caxias do sul*. Disponível em: [http://www.ucs.br/ucs/tplCooperacaoCapa/cooperacao/assessoria/artigos/sistema\\_e\\_ensino\\_superior.pdf](http://www.ucs.br/ucs/tplCooperacaoCapa/cooperacao/assessoria/artigos/sistema_e_ensino_superior.pdf) . Acesso em: 26 Nov. 2011.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. *O Ensino Superior Privado no Brasil*. São Paulo: Paralelo 15 Editores, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de Caixa*: Uma decisão de Planejamento e Controle Financeiro. 10ª Edição. Porto alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.